

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**NÍVEL MESTRADO**

**Daiane Fraga Lerner**

**UM ESTUDO SOBRE O EFEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DAS EMPRESAS**

São Leopoldo

2007

**Daiane Fraga Lerner**

**UM ESTUDO SOBRE O EFEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

Co-orientador: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves

São Leopoldo

2007

**Daiane Fraga Lerner**

**UM ESTUDO SOBRE O EFEITO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
OPERACIONAL E DE GESTORES NO RESULTADO DAS EMPRESAS.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

Aprovado em 13 de abril de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Miranda – Universidade Federal de Pernambuco – UFPe

---

Prof. Dr. Ernani Ott – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Prof. Dr. Marcos Antonio de Souza – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

---

Orientador: Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento

Visto e permitida a impressão

São Leopoldo,

---

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador Executivo PPG em Ciências Contábeis

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, e por ter me concedido força e esperança em todos os momentos em que precisei. Graças a Ele, consegui superar todos os obstáculos impostos pela vida até o momento, e sei que Sua luz irá guiar meus próximos passos.

Agradeço também às pessoas mais importantes da minha vida: meus pais, Egon Lerner e Marion Lerner, pelo amor, dedicação e carinho, além dos ensinamentos transmitidos. Sempre me apoiaram, dizendo que a maior herança que os pais podem legar aos seus filhos é a educação, e essa missão, com certeza, foi cumprida.

Não menos importantes são meu irmão Diego Lerner e minha cunhada Viviane Grosser que sempre me ajudaram escutando minhas histórias do mestrado e dando conselhos para eu concluir esta caminhada. À minha avó Vitalina de Fraga, pela sua dedicação em cuidar de mim, transmitindo sempre um carinho muito especial.

Ao meu noivo Fábio Breyer pela compreensão, companheirismo e paciência durante esses dois anos, e por sempre acreditar no meu potencial, mesmo quando estava desanimada em continuar esta caminhada.

Aos professores do Programa de Pós Graduação – Mestrado em Ciência Contábeis pela disponibilidade e paciência em transmitir seus conhecimentos e experiência contribuindo para meu crescimento intelectual e pessoal. Em especial ao professor Dr. Auster Moreira Nascimento por ter se disponibilizado a me orientar neste trabalho, além de transmitir seus valiosos ensinamentos e compreender minhas dúvidas e apreensões; e ao professor Dr. Tiago Wickstrom Alves, por ter aceito a co-orientação deste estudo, e por mostrar-se sempre disposto a me auxiliar na elucidação das minhas dúvidas.

Aos colegas do mestrado, turma 2005, pela troca de experiências e convivência harmoniosa que tivemos. Em especial às minhas amigas Aline Nast de Lima, Laurise Pugues, Letícia Medeiros da Silva, Marilene Guidini e Mirna Muraro. Agradeço também a colega

Luciane Reginato, turma 2004, pelos conselhos e troca de experiência para a elaboração deste trabalho.

Aos colegas do Banco do Brasil, Agência Setor Público Porto Alegre, por me darem apoio necessário para que eu pudesse concluir este trabalho. Em especial aos administradores Ingo Werner e Ronaldo Domingues, por terem confiado em mim, e não medirem esforços para propiciar as condições necessárias para a realização do mestrado.

À equipe da secretaria do Programa de Pós-Graduação, pela atenção e dedicação sempre dispensadas. Em especial à Ana Zilles, por sempre nos receber com um sorriso no rosto, e disposta a escutar nossas apreensões.

De modo geral a todas as pessoas que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

*“Aquele que obtém uma vitória sobre outros homens é forte, mas aquele que obtém uma vitória sobre si próprio é todo-poderoso.”*

Lao-Tsé

## RESUMO

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

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

## ABSTRACT

Performance measurement is a control tool which can be used by companies and developed in two ways: organizational performance measurement and managerial performance measurement. While the former aims at following a company's operations that are performed for the achievement of its goals, the latter evaluates the performance of the managers, those who are particularly responsible for the results achieved by a company. Therefore, it is important to consider in which ways both the organizational performance measurement and the managerial performance measurement impact a company's results. It was analyzed some company's management features which are considered to be important for the application of this control tool: goal setting, performance indicators, assignment of tasks and responsibilities, information disclosure, information support system, distribution of monetary incentives and imposition of penalties. Controllers of those companies which were ranked in the *Revista Valor 1.000* list that comprised the 2000-2004 period were asked to fill in a questionnaire, so as to verify whether they fulfilled the before mentioned management features. A review of the answers through descriptive statistics and multiple linear regression analysis demonstrated that those companies which clearly define the duties and responsibilities of their workers, provide them with consistent information and give bonuses to their managers have results that are different from those companies which do not have such features.

**Keywords:** Organizational Performance Measurement, Managerial Performance Measurement, Result.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de metas. ....	50
Figura 2 - Visão geral da avaliação de desempenho organizacional. ....	70
Figura 3 - Avaliação de desempenho na dimensão de controle de gestão. ....	73
Figura 4 - Avaliação de desempenho na dimensão de controle de dados e informações. ....	75
Figura 5 - Avaliação de desempenho na dimensão de controles de dados e procedimentos internos. ....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação percentual das empresas por região no Brasil em 2004.....	98
Gráfico 2 - Participação percentual das empresas por setor de atividade no Brasil em 2004. .	99
Gráfico 3 - Estabelecimento de metas e adoção de sistema de informação para apoiar sua execução.....	101
Gráfico 4 - Estabelecimento de indicadores de desempenho operacional.....	103
Gráfico 5 - Distribuição da amostra quanto ao estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. ....	105
Gráfico 6 - Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores. ....	107
Gráfico 7 - Distribuição da amostra quanto à definição de funções e responsabilidades.....	109
Gráfico 8 -Divulgação das prioridades da empresa. ....	111
Gráfico 9 - Execução das tarefas de acordo com o que foi estabelecido no planejamento. ...	113
Gráfico 10 - Distribuição da amostra quanto à divulgação clara de informações. ....	114
Gráfico 11 - Auxílio de sistemas informatizados no processo de comunicação da informação e de tomada de decisões.....	116
Gráfico 12 - Auxílio do sistema corporativo para a tomada de decisão. ....	118
Gráfico 13 - Existência de sistema de apoio informacional. ....	119
Gráfico 14 - Atribuição de recompensas para os gestores.....	121
Gráfico 15 - Atribuição de recompensas. ....	123
Gráfico 16 - Aplicação de procedimentos de punição aos colaboradores. ....	125
Gráfico 17 - Aplicação de procedimentos de punição. ....	126
Gráfico 18 - Alteração do principal líder.....	128

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições básicas de um processo de gestão .....	29
Quadro 2 - Características da informação valiosa .....	55
Quadro 3 - Teoria dos dois fatores motivacionais .....	59
Quadro 4 - Diferenças entre as teorias X e Y .....	62

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição da amostra .....	84
Tabela 2 - Distribuição do retorno dos questionários .....	87
Tabela 3 - Escala para respostas .....	88
Tabela 4 - Classificação das variáveis <i>dummies</i> .....	90
Tabela 5 - Significância da variável estabelecimento de metas e indicadores de desempenho .....	106
Tabela 6 - Significância da variável definição de funções e responsabilidades .....	109
Tabela 7 - Significância da variável divulgação clara de informações.....	115
Tabela 8 - Significância da variável sistema de apoio informacional .....	120
Tabela 9 - Significância da variável atribuição de recompensas .....	124
Tabela 10 - Significância da variável aplicação de procedimentos de punição.....	127
Tabela 11 - Significância da variável troca de presidente .....	129
Tabela 12 - Resultado da análise em painel para o modelo (1), apresentado na seção 3.5 no período de 2000 a 2004.....	130
Tabela 13 - Resultado final da análise em painel no período de 2000 a 2004.....	133

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS .....	19
1.2.1 Objetivo geral .....	19
1.2.2 Objetivos específicos .....	19
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO .....	20
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	21
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	22
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>24</b>
2.1 MODELOS ORGANIZACIONAIS .....	24
2.2 O MODELO DE GESTÃO .....	25
2.2.1 O processo de gestão.....	28
2.2.1.1 <i>Planejamento</i> .....	30
2.2.1.2 <i>Execução, controle e feedback</i> .....	32
2.3 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE MODELO DE GESTÃO .....	36
2.4 O AMBIENTE ORGANIZACIONAL E A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	38
2.4.1 Avaliação de desempenho .....	41
2.4.2 Desempenho operacional.....	45
2.4.3 Desempenho dos gestores.....	47
2.4.4 Atributos relacionados à avaliação de desempenho.....	48
2.4.4.1 <i>Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho</i> .....	49
2.4.4.2 <i>Definição de funções e responsabilidades</i> .....	52
2.4.4.3 <i>Divulgação clara de informações</i> .....	54
2.4.4.4 <i>Sistema de apoio informacional</i> .....	55
2.4.5 Desempenho relacionado à motivação de funcionários.....	57
2.4.5.1 <i>Teoria dos dois fatores motivacionais</i> .....	59
2.4.5.2 <i>Teoria da hierarquia das necessidades</i> .....	60
2.4.5.3 <i>Teoria ERC</i> .....	61
2.4.5.4 <i>Teoria X e teoria Y</i> .....	61
2.4.5.5 <i>Teoria das expectativas</i> .....	62
2.4.6 Sistema de incentivos.....	63
2.4.6.1 <i>Programas de reconhecimento dos funcionários</i> .....	66
2.4.6.2 <i>Programas de envolvimento dos funcionários</i> .....	67
2.4.6.3 <i>Programas de remuneração variável</i> .....	68
2.4.6.4 <i>Programas de remuneração por habilidades</i> .....	69
2.4.7 Avaliação de desempenho e controle organizacional .....	69

2.4.7.1 Avaliação de desempenho na dimensão de controle de gestão .....	72
2.4.7.2 Avaliação de desempenho na dimensão de controle de dados e informações .....	74
2.4.7.3 Avaliação de desempenho na dimensão de controles e procedimentos internos .....	76
<b>3 MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>80</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	81
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA .....	82
3.3 COLETA DE DADOS .....	84
3.4 ESTRUTURA DO QUESTIONÁRIO .....	87
3.5 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS .....	88
3.6 CONCEITOS ESTATÍSTICOS .....	92
3.6.1 Coeficientes ( $\beta$ ).....	92
3.6.2 Coeficiente múltiplo de determinação ( $R^2$ ) .....	93
3.6.3 Coeficiente múltiplo de determinação ajustado ( $R^2$ ajustado).....	93
3.6.4 Nível de significância ( $\alpha$ ).....	94
3.6.5 Estatística $t$ .....	94
3.6.6 Nível exato de significância ou valor $p$ (probabilidade).....	94
3.6.7 Termo de erro aleatório ou erro padrão .....	95
3.6.8 Teste $F$ .....	95
3.6.9 Autocorrelação e teste $d$ de Durbin-Watson .....	96
3.7 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	96
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>98</b>
4.1 DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS POR REGIÃO E SETOR DE ATIVIDADE .....	98
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DAS QUESTÕES .....	100
4.2.1 Questões indicativas sobre o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho	100
4.2.1.1 <i>Questão 1</i> .....	100
4.2.1.2 <i>Questão 2</i> .....	102
4.2.1.3 <i>Resultado da regressão estatística para o quesito estabelecimento de metas e indicadores de desempenho</i> .....	104
4.2.2 Questão indicativa de definição de funções e responsabilidades.....	106
4.2.2.1 <i>Questão 3</i> .....	106
4.2.2.2 <i>Resultado da regressão para o quesito definição de funções e responsabilidades</i> ....	108
4.2.3 Questões sobre a clareza na divulgação de informações .....	110
4.2.3.1 <i>Questão 4</i> .....	110
4.2.3.2 <i>Questão 5</i> .....	112
4.2.3.3 <i>Resultado da regressão para o quesito divulgação clara de informações</i> .....	114
4.2.4 Questões indicativas sobre sistema de apoio informacional.....	115
4.2.4.1 <i>Questão 6</i> .....	116
4.2.4.2 <i>Questão 7</i> .....	117
4.2.4.3 <i>Resultado da regressão para o quesito sistema de apoio informacional</i> .....	119
4.2.5 Questão indicativa sobre atribuição de recompensa .....	120
4.2.5.1 <i>Questão 8</i> .....	121
4.2.5.2 <i>Resultado da regressão para o quesito atribuição de recompensa</i> .....	122
4.2.6 Questão sobre aplicação de procedimentos de punição.....	124
4.2.6.1 <i>Questão 9</i> .....	124
4.2.6.2 <i>Resultado da regressão para o quesito aplicação de procedimentos de punição</i> ....	126
4.2.7 Questão sobre substituição do principal líder .....	127
4.2.7.1 <i>Questão 10</i> .....	128
4.2.7.2 <i>Resultado da regressão sobre substituição do principal líder</i> .....	129
4.3 ANÁLISE DO MODELO PROPOSTO.....	129

<b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>137</b>
5.1 CONCLUSÃO.....	137
5.2 RECOMENDAÇÕES.....	140
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO.....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE C – RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS.....</b>	<b>159</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## *1.1 Contextualização e Problema de Pesquisa*

A explicação do desempenho de uma empresa transcende ao comportamento dos fatores específicos existentes no contorno de seu mercado. Embora eles, conjugados com outros aspectos do ambiente empresarial em geral como, por exemplo, a volatilidade política ou econômica intrínseca a esse meio, representem variáveis externas que afetam os seus resultados.

Não são apenas as variáveis externas que podem explicar períodos alternados de crescimento de uma organização. Há questões internas que exercem influência e podem explicar a qualidade de tal crescimento.

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

A cultura organizacional também está relacionada a questões comportamentais e é influenciada pelas crenças e valores dos proprietários da empresa e de seus principais gestores. Na medida em que ela contemple os princípios, formalizados ou não, do modelo de gestão, torna-se de forma clara um elemento de orientação que explica como os membros organizacionais desenvolvem suas tarefas.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 142) definem que “a cultura organizacional abrange convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns aceitas implícita ou explicitamente e evidenciados em toda a organização”. Esse é um dos fatores internos que

pode influenciar os resultados de uma empresa e que pode exercer influência sobre a evolução do seu modelo de gestão.

As diferenças entre os conceitos de cultura organizacional e de modelo de gestão são tênues. Enquanto o primeiro é mais amplo, podendo ou não ser formalizado, o modelo de gestão é reflexo das características da cultura organizacional (MAXIMIANO, 1995; NASCIMENTO; NASCIMENTO, 2007).

Como ilustração pode-se citar uma empresa cuja cultura organizacional não estimule a existência de um organograma claramente definido, o que pode, eventualmente, originar a criação de grupos, instituindo-se o poder informal, tornando-se assim uma característica do modelo de gestão da empresa instituída em função de uma lacuna existente na sua cultura, ou seja, a falta de clareza do organograma.

Assim, o modelo de gestão é um dos fatores que pode explicar o desempenho das organizações, ou as razões pelas quais empresas de um mesmo segmento podem apresentar diferenças entre os seus resultados. A explicação para tais diferenças de desempenho pode estar na forma como são administradas, isto é, no tipo de gestão adotado por cada uma delas.

Nesse sentido, ganha relevo uma das particularidades de um modelo de gestão que é aquela que determina como a empresa monitora as suas atividades. Esse acompanhamento pode estar relacionado tão somente ao desempenho operacional, traduzido em indicadores de avaliação de desempenho, ou sistemas de indicadores operacionais de avaliação, decorrentes da conjugação do estabelecimento de metas para facilitar o monitoramento das atividades da empresa, bem como para a avaliação do desempenho de seus gestores, cujas atuações podem explicar a qualidade do alcance de tais metas.

De acordo com Robbins (1978, p. 449),

a avaliação pode ser definida como o processo de monitoramento das atividades para determinar se as unidades individuais e a própria organização estão obtendo e utilizando seus recursos eficaz e eficientemente, de modo a atingir seus objetivos, e, quando isto não estiver ocorrendo, indicar implementação de ações corretivas.

A prática da avaliação, por sua vez, demanda a existência de métricas definidas previamente para que o desempenho dos gestores em suas atividades possa ser acompanhado em um determinado período.

Essas métricas podem ser indicadores de desempenho que traduzam objetivos estabelecidos para o alcance de um resultado a ser obtido pela organização, a partir da atuação planejada de seus colaboradores.

Podem existir líderes de empresas que não acreditam que um processo de avaliação de desempenho possa auxiliar a organização a ter um melhor desempenho, seja esse processo envolvendo a própria atividade da empresa ou a de seus gestores.

Há, ainda, as organizações que, além de estabelecerem metas que possibilitem o seu próprio monitoramento e a avaliação de desempenho de seus gestores, estabelecem sistemas de incentivos para eles (recompensas e punições), de acordo com suas contribuições para o alcance das mencionadas metas.

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

Premia-se a eficácia do gestor, devendo suas metas, por essa razão, serem exequíveis e claramente divulgadas pelos responsáveis por seu estabelecimento; por outro lado, punem-se aqueles não tão eficazes. Outra preocupação que se reputa à alta administração da empresa é que os critérios de avaliação de desempenho e do sistema de incentivos, quando adotados, sejam divulgados e compreendidos por todos os envolvidos no processo. Isso pressupõe, por exemplo, clareza na divulgação de informações e definição de funções e responsabilidades.

Contudo, nem todas as organizações que realizam processo de avaliação de desempenho atribuem recompensas ou aplicam punições aos seus colaboradores, e a dúvida que surge é se as que têm sistemas de incentivos apresentam desempenho superior em relação as que não se utilizam de tais sistemas.

Considera-se como sistema de incentivos a aplicação de recompensas e punições aos gestores, sendo que uma prática pode ser independente da outra.

Isso leva à indagação sobre se o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, juntamente com a atribuição de recompensas e punições aos gestores, influenciaria no resultado das empresas.

Em função dessas reflexões surge a questão que norteou esta pesquisa:

Qual o efeito da adoção de instrumentos de avaliação de desempenho no resultado de uma empresa?

## ***1.2 Objetivos***

### **1.2.1 Objetivo geral**

Verificar o efeito da adoção de instrumentos de avaliação de desempenho no resultado de uma empresa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) conhecer o estado da arte;
- b) investigar se há estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para avaliação operacional;
- c) verificar se os colaboradores das empresas têm a definição de suas funções e responsabilidades;
- d) verificar se as empresas divulgam informações de forma clara a seus gestores;
- e) identificar se as empresas possuem um sistema de apoio informacional que supra os gestores com elementos para realização de suas atividades;
- f) verificar se existem mecanismos de recompensa para os gestores quando eles cumprem suas metas; e
- g) constatar se são aplicados critérios de punição aos gestores para o caso de não cumprimento de metas.

### ***1.3 Delimitação do estudo***

O modelo de gestão caracteriza toda a estrutura organizacional, a maneira como as pessoas devem trabalhar, como as decisões são tomadas na empresa, se os processos são controlados e avaliados, etc. Este estudo, entretanto, limita-se a abordar questões relacionadas à característica do modelo de gestão vinculada ao processo de avaliação de desempenho operacional e dos gestores.

O desempenho da empresa neste estudo é tratado de forma ampla. Assume-se como premissa que o resultado contábil da organização depende da atuação de seus gestores, isto é, o desempenho da empresa tem relação direta com o desempenho do gestor.

Para esta pesquisa associou-se a avaliação de desempenho ao estabelecimento de metas e indicadores de *performance*. Além disto, elegeram-se algumas características consideradas necessárias nesse contexto e, por sua vez, acredita-se que elas possuem alguma relação de causa e efeito com o resultado das empresas.

Portanto, além de verificar se o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho interfere no resultado das empresas, também foi analisada a influência de alguns aspectos que, de acordo com o referencial teórico, consideram-se necessários para a eficiência de um processo de avaliação de desempenho, tais como:

- a) existência de sistema de definição de funções e responsabilidades dos empregados;
- b) existência de sistema para divulgação clara de informações aos funcionários;
- c) existência de sistema de apoio informacional;
- d) existência de sistema de incentivos que atribuam recompensas aos gestores; e
- e) existência de procedimentos de punição no sistema de incentivos.

Também foi verificado se a mudança de presidente afeta de alguma forma o resultado das empresas. Embora esse fator pudesse não ter influência direta em um processo de avaliação de desempenho ou no estabelecimento de metas e indicadores, supõe-se que uma eventual troca do principal gestor da organização possa provocar alterações na forma de

condução do empreendimento, e isso talvez afete o seu resultado. Por esta razão, procurou-se isolar o eventual efeito que isso pudesse causar ao resultado das organizações em que esse evento tenha ocorrido.

Sabe-se que podem existir outros fatores que influenciam o resultado de uma empresa, entretanto este estudo limitou-se a verificar a relação existente apenas com as variáveis consideradas acima.

#### ***1.4 Justificativa do estudo***

A literatura é pródiga em sugerir diversas formas de avaliação de desempenho empresarial, sendo, por isso, natural que sempre surjam novas contribuições que visem resolver os problemas dos gestores relacionados ao controle de suas atividades, da consecução dos objetivos empresariais e até mesmo sobre a forma de avaliação dos funcionários. Ao se analisar esses métodos de avaliação, percebe-se que para serem efetivos é necessário estabelecer métricas que possam ser caracterizadas pela instituição de metas e de indicadores de desempenho.

Como consequência desses métodos de avaliação de desempenho, pode ocorrer recompensa aos gestores pelo cumprimento das metas propostas ou mesmo punição quando da não consecução dos objetivos. A literatura (COHEN; FINK, 2003; SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999) refere-se à importância da premiação como um fator motivacional para o colaborador continuar auxiliando a organização a atingir seus objetivos e, conseqüentemente, os seus próprios.

Em função de existirem diferentes formas de administrar as empresas em relação ao controle e avaliação das operações e dos gestores, surge a curiosidade de verificar se o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, a atribuição de recompensas e punições, além de outros fatores que se relacionam com esses atributos interfere no resultado das organizações.

A oportunidade deste estudo está justamente em buscar identificar a interferência que distintas características relacionadas ao processo de avaliação e controle das atividades e dos gestores provocam no resultado das empresas.

Esta pesquisa possui relevância para o meio acadêmico e para o meio empresarial, pois pretende identificar diferentes características da gestão da empresa relacionadas ao processo de avaliação empresarial e dos gestores, e se elas influenciam no resultado. A importância disso reside na evidência de que é possível duas empresas de um mesmo segmento e localizadas em um mesmo local poder apresentar resultados bastante diferentes, o que leva a crer que a razão dessas diferenças seja o estilo de administração.

Este estudo se enquadra na linha de pesquisa de Finanças Corporativas e Controle de Gestão do Programa de Pós-Graduação – Mestrado em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, e está relacionado com o grupo de pesquisa sobre Controladoria vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, coordenado pelo Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento.

### ***1.5 Estrutura da dissertação***

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, a saber:

No Capítulo 1 são apresentados a contextualização e o problema de pesquisa, juntamente com os objetivos pretendidos pelo estudo, assim como a sua delimitação e justificativa.

O Capítulo 2 aborda o referencial teórico, que foi dividido em dois assuntos principais. Primeiro, conceitua-se o modelo de gestão, e apresentam-se algumas de suas caracterizações apreoadas na literatura, dando ênfase à avaliação de desempenho operacional e dos gestores. Discorre-se também sobre o processo de gestão e suas três fases: planejamento; execução; controle e *feedback*, e sobre como o modelo de gestão interfere na formação desses conceitos. Logo após, aborda-se o ponto cerne deste trabalho que é a avaliação desempenho operacional e dos gestores, ou seja, uma das variáveis que compõem o modelo de gestão e que está relacionada ao ambiente de controle organizacional. São abordadas algumas características consideradas importantes para a realização de um processo de avaliação de desempenho como, por exemplo, estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensas e procedimentos de punição. Também se

apresentam algumas teorias motivacionais como base teórica para a definição do sistema de punições e recompensas e como elas auxiliam a empresa na consecução dos seus objetivos.

No Capítulo 3 aborda-se a metodologia utilizada para responder ao problema proposto e, no Capítulo 4, realiza-se a análise e interpretação dos dados usando as técnicas descritiva e econométrica, tendo como base as informações coletadas pelo questionário aplicado nas empresas selecionadas na revista Valor 1.000.

O Capítulo 5 apresenta as conclusões do estudo e recomendações para futuras pesquisas, seguindo-se as referências utilizadas no texto e apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Modelos organizacionais

Os indivíduos, de maneira formal ou simbólica, estabelecem padrões para a sua existência, quer de êxito profissional, quer de reconhecimento social, desportivo ou de padrões estéticos. Tentam resolver seus problemas de absorver os diversos espectros do ambiente trabalhando com abstrações, idealizando ou pensando em modelos.

Para Guerreiro (1989, p. 62), “os modelos são na realidade as imagens intelectuais sobre as quais se desenvolve o conhecimento obtido de um trabalho explícito ou não, de seleção dos elementos relevantes da porção da realidade em análise”. Podem, portanto, ser caracterizados como um artifício, como a simplificação de uma determinada realidade para facilitar a comunicação.

Essas tentativas de externalizar o que se pretende comunicar, ocorrem em qualquer ambiente de convívio, quer familiar, quer empresarial, como exemplos. Para alcançar êxito em seus propósitos no ambiente empresarial, o indivíduo, como líder, deve ter como primeira tarefa o estabelecimento de um modelo para a sua gestão, sobre o qual conduzirá sua equipe na direção dos objetivos a serem alcançados, pois é a figura preponderante da organização e deve conduzi-la a seus objetivos por meio de ações por ele materializadas (CORNACHIONE JUNIOR, 2001).

Robbins (1978) destaca que os gestores, conscientemente ou não, externam modelos que representam precisamente seu modo de pensar e de agir. Isto é, como pretendem agir e conduzir suas atividades: centralização, descentralização, *empowerment*, delegação, comprometimento e responsabilidade, etc.

No entanto, como também os indivíduos do grupo agem de forma consciente ou inconsciente e não somente seus líderes, é preciso visualizar um modelo de gestão ideal. O

autor classifica os modelos em estáticos, dinâmicos, determinísticos e probabilísticos, físicos e matemáticos, normativos e descritivos.

Entende-se, do ponto de vista de uma empresa, que dadas suas características e as do ambiente no qual ela se insere, os modelos dinâmicos e probabilísticos adaptam-se melhor à realidade empresarial em virtude das mudanças constantes e do nível de incerteza que permeiam o ambiente em que a empresa opera. Quanto aos modelos físicos e matemáticos, devem conter variáveis suficientes que proporcionam consistência às estruturas físicas definidas para a empresa conduzir seus negócios. Já os modelos normativos e descritivos exigem uma compreensão da realidade organizacional.

Compreender os aspectos das relações humanas no trabalho, tais como: as relações de poder; os desejos individuais; a motivação humana; e a necessidade de interação dos membros participantes de uma organização, pode fornecer subsídios importantes para uma melhor definição sobre modelos normativos e descritivos. Portanto, depreende-se que os modelos de gestão devem compreender normas e regras, porém com a devida atenção às realidades do comportamento humano no trabalho, sendo essas regras úteis para a avaliação de desempenho de cada gestor e de cada área ao encontro do objetivo geral da empresa.

## ***2.2 O modelo de gestão***

Esta seção aborda as características de modelos de gestão sugeridas por Robbins (1978), Parisi e Nobre (2001), Guerreiro (1989), procurando cercar as possíveis variáveis que podem interferir no desempenho, ou na avaliação de desempenho, das organizações, propiciando sustentabilidade à pesquisa.

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

Observando-se esse aspecto citado por Robbins (1978), é esclarecedor mencionar que, para fins do presente estudo, o item avaliar ganha ênfase, e torna-se relevante no contexto de

avaliar a *performance* da empresa, seja por meio de regras formais, ou outras formas de mensuração, determinadas pelo modelo de gestão adotado.

Destacam-se, também, algumas das características de um modelo de gestão proposto por Parisi e Nobre (2001):

- a) *processo decisório descentralizado*: a descentralização garante mais agilidade ao processo decisório para não perder as oportunidades do mercado;
- b) *funções e responsabilidades decorrentes da missão*: definição clara das funções e responsabilidade de cada gestor conforme a missão de cada área de negócio da empresa;
- c) *autoridade compatível com as funções e responsabilidade*: os gestores devem ter poder compatível com as funções e responsabilidade que lhes foram atribuídas;
- d) *estilo participativo (integração)*: engaja todos os profissionais na busca das melhores decisões da empresa;
- e) *processo de gestão que abranja o planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle*: esse processo apóia os gestores na otimização de resultado econômico (variação de sua riqueza num determinado período) desde a escolha dos melhores planos estratégicos e operacionais até a tomada de ações corretivas para atingir o resultado desejado;
- f) *critérios de avaliação de desempenho baseado no resultado econômico*: o critério de avaliação de desempenho deve ser baseado no resultado econômico, visto que este é o objetivo da gestão. A avaliação de desempenho é um meio para se tomarem decisões adequadas e constitui um processo que incorpora, além das características informativas necessárias para se julgar adequadamente um desempenho, requisitos para se integrar ao processo de gestão, nas fases de planejamento, execução e controle; e
- g) sistema de informação que gera informações oportunas, confiáveis, no momento desejado, com acessibilidade controlada e que suporte adequadamente o processo de gestão, segundo os modelos de decisão definidos pelos gestores.

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

Guerreiro (1989) destaca, entre outros, os seguintes princípios que devem nortear um modelo de gestão:

- a) *a filosofia ou estilo de trabalho*: a maneira como o processo decisório, as funções e responsabilidades e a autoridade são definidos no modelo de gestão influencia o comportamento dos gestores da organização;
- b) *o processo de gestão*: o impacto do modelo de gestão refere-se à escolha do planejamento estratégico e operacional e suas características básicas, se haverá ou não controle e, por consequência, uma área que se ocupe disso, se o estilo de gestão será centralizado ou descentralizado, entre outros aspectos relacionados;
- c) *a autoridade e a responsabilidade*: o modelo adotado para gerir a empresa determina as linhas de autoridade e de responsabilidade que influenciam as relações entre as pessoas. Esse delineamento pode favorecer ou não a tomada de decisão. A partir disso, espera-se que a empresa adote o modelo que facilite e apóie as tomadas de decisões, inclusive tornando o recurso informação acessível e factível para isso;
- d) *a aferição do cumprimento da missão*: a empresa também determina a forma de aferir se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos, esforços, e se o que não foi está sendo corrigido. Nesse âmbito, destaca-se a importância da área de controladoria, que trabalha exatamente para a aferição desses itens, definidos previamente pelo modelo de gestão; e
- e) *os critérios de avaliação de desempenho*: uma vez estabelecidos os objetivos da empresa e de suas áreas, a autoridade e responsabilidade de cada uma, o modelo de gestão deve definir os critérios de avaliação de desempenho dos gestores e das áreas sob sua responsabilidade, a fim de verificar se os objetivos esperados foram atingidos, podendo-se, a partir daí, estabelecer recompensas e punições aos responsáveis pelas decisões tomadas. Esse princípio, assim como

o anterior, requer a atuação direta da área de controladoria, que deve monitorar e averiguar o desempenho sistêmico da organização, procurando corrigir as distorções, se existirem, em prol do cumprimento de sua missão.

Invoca-se neste momento, para fins de consideração, que o modelo de gestão afeta todo o sistema empresa e, por conseqüência, todas as suas formas de controle, desde a definição de seus objetivos até a aferição de resultados e avaliação de desempenho dos gestores e das respectivas áreas, isto é, define a forma como a organização deve operar.

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

Diante disso e dos objetivos dessa pesquisa, entende-se que um modelo de gestão que fomenta o desenvolvimento de uma organização deve contemplar um processo de gestão formal que auxilie na redução das incertezas acerca do nível de eficácia alcançado pelos gestores, materializado pelo resultado proporcionado à organização, contraposto ao volume de recursos consumidos para a sua geração. Esse processo consubstancia-se nos planejamentos estratégico e operacional e em suas fases de execução e controle, e é o que caracteriza o processo de gestão que será tratado na seção seguinte.

### **2.2.1 O processo de gestão**

Responder adequadamente às mudanças ambientais não é tarefa fácil, afinal o ambiente externo não é estável, suas características alteram-se juntamente com o comportamento das inúmeras entidades (clientes, fornecedores, governo, concorrentes, etc.) que o compõem e que interagem direta ou indiretamente com as organizações, resultando em situações que exigem respostas cada vez mais rápidas e acertadas.

Tais respostas envolvem decisões, ou seja, escolha de um curso de ação entre os vários possíveis, sendo o modelo de gestão o delineador da forma como a empresa responderá às pressões ambientais ou, em outras palavras, de que forma as decisões serão tomadas pelos gestores, determinando a existência ou não de um processo de gestão estruturado em planejamento estratégico e operacional, e em suas fases de execução e de controle das atividades.

O processo de gestão, segundo Pereira (2001, p. 58), tem a função de assegurar que “a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e equilíbrio necessário para a sua continuidade”. Ele pode ser visto como um método ou como uma forma de se realizar, harmonicamente, ações conjuntas para se atingir um fim organizacional desejado. É, assim, o desenvolvimento e a condução de uma ação, de uma atividade, pressupondo-se modelos de gestão que determinem sob quais princípios e premissas esse processo será executado.

Diante disso e de acordo com Guerreiro (1989, p. 253-276), um processo de gestão deve compreender um conjunto básico de definições que orientam a missão da organização com prospecções, mensurações, execuções e controles, conforme Quadro 1:

<b>Relativas ao Planejamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Há planejamento estratégico, com planos estabelecidos a partir de uma seleção de alternativas operacionais.</li> <li>b. Há planejamento operacional, que contempla o curto e o longo prazo.</li> <li>c. Há revisões e ajustes sempre que ocorrerem mudanças nas variáveis ambientais (internas e externas) que possam invalidar ou modificar os planos.</li> </ul>
<b>Relativas ao Controle</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Há efetivo controle das atividades que são executadas em todos os níveis estruturais.</li> <li>b. Há mensuração (custos, despesas e receitas) em todos os níveis estruturais, com efetivo controle.</li> <li>c. Há clara definição de autoridade e responsabilidade na atribuição das funções aos gestores.</li> <li>d. Há constante identificação e avaliação dos impactos causados pelas variáveis ambientais (internas e externas).</li> </ul>
<b>Relativas ao Desempenho</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tanto a eficiência quanto a eficácia estão definidas qualitativa e quantitativamente em todos os níveis estruturais.</li> <li>b. Todos os aspectos operacionais, financeiros e econômicos estão contemplados em cada um dos eventos, evidenciando suas contribuições nos diversos níveis estruturais.</li> <li>c. A gestão dá especial atenção à rentabilidade dos produtos, dos níveis estruturais e dos clientes.</li> </ul>
<b>Relativas às Informações</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dentro da estrutura de um banco de dados, são formais e integradas aos sistemas operacionais.</li> <li>b. Estão estruturadas para atender o modelo de decisão dos usuários.</li> <li>c. A mensuração das transações em todos os níveis estruturais é efetuada de acordo com o modelo de mensuração pré-estabelecido.</li> </ul>

**Quadro 1 - Definições básicas de um processo de gestão**

Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989).

Para o autor, as fases primordiais do processo de gestão são o planejamento, o controle, a avaliação de desempenho e uma fase que destina atenção às informações geradas na empresa. *A priori*, considera-se de extrema importância que a organização, com base em seu modelo de gestão, defina planos gerais para cada atividade, ou seja, formalize um processo de planejamento. No entanto, não basta apenas planejar. É preciso executar as operações de acordo com tais planos e é nessa fase que a gestão da empresa necessita estar atenta.

Muitas são as atividades e ações em uma organização, o que significa que, muitas vezes, mesmo tendo-se um planejamento formalizado, podem ser executadas ações ou ocorrerem eventos que não estejam exatamente detalhados nos planos ou, também, tais planos podem não ser respeitados como deveriam pelos gestores e suas áreas. Nesse contexto, depende-se que avaliar resultados, *performance* dos gestores, das áreas, e mesmo a qualidade das informações geradas para fins de tomada de decisões ou execução de atividades, pode ser essencial para a sobrevivência da empresa.

A fim de consolidar a conceituação do processo de gestão pode-se citar Nascimento e Reginato (2007), que classificam o controle organizacional em três dimensões: a de controle de gestão, a de controle de dados e informações e a de procedimentos e controles internos. Destaque-se que, para esses autores, a primeira dimensão é o próprio processo de gestão, que é composto pelo planejamento estratégico, planejamento operacional, execução, controle e *feedback*. Diante disso, cada fase desse processo é tratada a seguir, enfatizando a de controle que engloba o processo de avaliação de desempenho para fins deste estudo.

### **2.2.1.1 Planejamento**

De acordo com Ackoff (1975, p. 3),

planejamento é um processo que envolve tomada e avaliação de cada decisão de um conjunto de decisões inter-relacionadas, antes que seja necessário agir, numa situação na qual se acredita, a menos que se faça alguma coisa, um estado futuro não deverá ocorrer e que, se tomar as atitudes apropriadas, pode-se aumentar a possibilidade de um resultado favorável.

Para o autor, a necessidade de planejar advém do fato de que a situação desejada pela empresa só será alcançada caso alguma coisa seja feita, isto é, o curso natural dos

acontecimentos não produzirá o estado futuro desejado, sendo necessárias decisões sobre o que e como fazer antes que se requeira uma ação. O planejamento do negócio pode ser classificado em duas etapas (CATELLI; PEREIRA; VASCONCELOS, 2001):

- a) *planejamento estratégico*: é a análise do ambiente externo à empresa, buscando-se determinar oportunidades e ameaças para o negócio. Abrange também a análise do ambiente interno em que se busca identificar pontos fortes e pontos fracos da empresa em relação a seus concorrentes, que possam ser inibidores ou estimuladores para o aproveitamento de oportunidades ou atenuantes de ameaças ambientais externas observadas. O fruto dessa análise é a escolha de diretrizes estratégicas que possibilitem a criação de objetivos a serem alcançados pela organização, cujas características são qualitativas; e
- b) *planejamento operacional*: com base nas diretrizes estratégicas, elabora-se o plano operacional de curto, médio e longo prazo, onde são detalhadas as ações e as metas quantitativas que devem levar aos resultados desejados. Tais metas têm características monetárias e não monetárias, e constituem-se nos padrões usados para a avaliação do desempenho da empresa e de seus gestores.

O planejamento estratégico deve buscar a continuidade da empresa e a otimização de seu resultado. Nesse sentido, deve ser a melhor combinação dos planos de cada uma de suas áreas, orientando o desempenho dos gestores por elas responsáveis (LORANGE; VANCIL, 1986).

O segundo elemento do planejamento, o operacional, é produto do planejamento estratégico e, de acordo com Roehl-Anderson e Bragg (1996), caracteriza-se por definir os objetivos operacionais e os meios necessários para se implementar ações que levem à consecução de tais objetivos, simulando resultados para a escolha da melhor alternativa de curso de ação, e traduzindo os atributos qualitativos do planejamento estratégico em objetivos quantificados.

Dessa forma, o planejamento operacional pode ser considerado como a tradução e a quantificação daquilo que foi definido no planejamento estratégico. Nesse estágio ocorre o detalhamento das ações e dos resultados esperados de cada atividade operacional da empresa, por meio do qual se procura assegurar a uniformidade entre os objetivos das áreas e aqueles traçados pela administração para a empresa como um todo. Torna-se uma das partes principais do controle gerencial, visto que, além dos aspectos mencionados, instiga os

gestores à reflexão sobre os resultados esperados, contrapostos ao consumo de recursos (HORNGREN; FOSTER; DATAR, 2000) requeridos para sua obtenção.

Considerando-se que o plano operacional seja formal, após a sua aprovação começa a sua execução propriamente dita, isto é, as ações são colocadas em prática, transações são realizadas, recursos são consumidos e resultados são gerados.

### ***2.2.1.2 Execução, controle e feedback***

Primordialmente pode-se considerar que o planejamento é essencial para os membros organizacionais atuarem na mesma direção, com vistas a um único objetivo, porém não se pode deixar de realçar a essencialidade de sua execução. Essa fase, tal qual a citada anteriormente, clama pela atenção dos gestores no sentido de que todos executem as ações em consonância com os objetivos da alta administração, logo dos proprietários.

Entretanto, sabe-se que o ambiente organizacional é dinâmico e, não raro, torna-se necessário que os gestores tomem decisões não exatamente alinhadas com os objetivos pré-definidos. Isso indica a necessidade de possíveis ajustes a serem feitos ou de melhorias nas atividades das áreas, a fim de sintonizar o desejo global da organização com as reais exigências ambientais.

Nesse sentido, o controle sobre a execução do planejamento apresenta-se como fundamental no processo de gestão. É nesse momento que os resultados realizados e alcançados são cotejados com aqueles esperados, possibilitando-se a identificação de desvios, suas causas e suas correções.

Ackoff (1975), dentre as etapas do processo de gestão, realça a etapa de controle como sendo o conjunto de tarefas relacionadas à reunião de informações sobre o real desempenho dos gestores; à comparação desse desempenho com aquele que foi previsto; à identificação das decisões ineficientes e à correção dos procedimentos que as geraram e de suas possíveis conseqüências.

Portanto, a fase de controle busca aferir os resultados alcançados diante dos objetivos pré-estabelecidos, fazendo com que junto com a avaliação dos resultados, possa ser avaliado o desempenho dos gestores responsáveis por cada atividade. Observam-se em diversas obras como a de Ackoff (1975), alusões aos cuidados especiais que se deve ter com o controle da

execução, ou seja, com o monitoramento sobre a *performance* organizacional com vistas a corrigir as supostas distorções entre plano e sua execução, estando-se ciente de que, conforme Rowland (1947), há uma profunda interligação entre planejamento e controle.

Em relação ao controle, Urwich (1928) identificou cinco princípios que o norteiam: responsabilidade, evidência, uniformidade, comparação e utilidade. Analisando-se a classificação do autor, percebe-se que é preciso que cada área ou, mais ainda, cada atividade oriunda do planejamento tenha um responsável que acompanhe constantemente se a efetiva execução está atendendo aos objetivos para aquele momento.

Dessa forma pode-se observar o desempenho tanto da atividade quanto do gestor que a está desempenhando. Essa fase precisa estar clara ou em evidência para os membros da organização, isto é, é imprescindível que todos saibam que há um controle contínuo sobre os planos que são executados e, destaca-se aqui, o desempenho de cada qual. Além disso, as atividades de controle precisam ser uniformes, obedecendo a padrões de avaliação para poderem ser comparadas entre si e com o objetivo global, e também devem apresentar um grau congruente de utilidade, ou seja, o controle deve ser suficiente e eficaz para fins de atingir o seu objetivo.

Davis (1951), por seu turno, construiu seu plano de referência sobre controle de gestão, definindo controle como o norte da organização, bem como a direção e a regulação de atividades, considerando-o uma função orgânica da administração.

Para Anthony e Govindarajan (2002), controle é o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos foram obtidos e usados eficaz e eficientemente. Nessa abordagem, controle diz respeito à combinação de atividades de planejamento e controle, e é concernente à satisfação das motivações individuais, podendo-se atribuir a essa citação a importância inevitável de a empresa ter um sistema de avaliação de seu desempenho operacional e de seus gestores, de forma a conseguir julgar o curso dos eventos que ocorrem.

Logo, salienta-se que os gestores desempenharão suas atividades eficazmente se para isso se sentirem motivados, o que volta a atenção para a adoção de uma sistemática que englobe recompensas, no caso da eficácia na execução dos planos, e punições, em situação contrária.

O controle da execução do plano, possivelmente a etapa mais crítica do processo de gestão, é o que pode proporcionar à empresa informações que permitam aos gestores conhecerem os detalhes sobre suas ações, e corrigirem eventuais efeitos negativos que elas

possam trazer ao seu resultado, considerando-se aquilo que foi planejado. Esse procedimento é tratado pela literatura sobre o tema como *feedback*.

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p. 46), “controle é um sistema de *feedback* que possibilita os desempenhos reais serem comparados com os objetivos planejados, sendo essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo”. Afirmam, ainda, que um pré-requisito para um adequado *feedback* é um eficiente sistema de informações que permita detectar possíveis desvios dos planos em tempo hábil para sua correção, quando for o caso.

Em matéria de *feedback*, Pocket Mentor (2006) o considera importante para reforçar ou encorajar os gestores a optarem por um caminho eficaz de trabalho; redirecionar um conhecimento ou chamar a atenção para uma maior produtividade em suas ações; melhorar a *performance* dos gestores e da empresa como um todo; contribuir para o aprendizado e desenvolvimento de cada um dos participantes do processo; melhorar o relacionamento da equipe, mostrando quão relevante é a interação do grupo. Nesse processo, cada um mostra o trabalho feito e é recompensado ou punido por isso.

O mesmo autor menciona que o *feedback* pode ser a base das habilidades dos gestores a partir do desenvolvimento do trabalho em equipe, percebendo-se o problema de forma nítida, já que a união de todos os participantes pode resultar em visões diferentes, que, por vezes, um só gestor pode não perceber no seu dia a dia. O uso de *feedback* como parte da etapa controle impacta em toda equipe, sendo integralmente benéfico, visto que uma única pessoa pode não conseguir resolver um problema, mas trabalhando em conjunto com outros pode observar as atividades executadas por cada um e elucidar algum ponto que poderia não estar transparente.

Na mesma linha de raciocínio, Folkman (2006), após 30 anos de estudos baseados na experiência em ajudar organizações a desenharem processos de *feedback*, instituiu princípios, que podem ser seguidos por empresas distintas e que desejam formatar e obter um processo de gestão formal. Tais princípios abarcam:

- a) o questionamento, oriundo do processo de *feedback*, pode facilitar o aumento de expectativas de se visualizar caminhos positivos para a solução de problemas ou desvios advindos da execução dos planos;
- b) o gestor que recebe *feedback* deve aceitá-lo, pois em caso contrário esse processo será em vão, ou melhor, deixará de ser pertinente. Isso não quer dizer que seja preciso desconsiderar as crenças individuais no processo de aceitação

do *feedback*, mas sim que seja incorporado positivamente como melhoria constante por cada participante;

- c) outro destaque é para a aceitação de críticas e o balanceamento das respectivas reações. Segundo o autor, o processo de *feedback* inicia com a aceitação das críticas e comentários a respeito das atividades ou ações tomadas por cada um;
- d) em concordância com Pocket Mentor (2006), Folkman (2006) aborda a importância da visão distinta sobre o mesmo problema ou fato, ou seja, mais pessoas conseguem solucionar ou enxergar um mesmo problema de várias formas, sendo esse um processo totalmente construtivo. A partir de uma crítica recebida, o gestor, para integrar a execução de suas atividades com os planos traçados pela organização, necessita mudar o seu comportamento, caso este esteja sendo negativo para a consecução do objetivo macro;
- e) a tendência natural é perceber as razões para as falhas ocorridas, mas na verdade o mais importante nesse contexto é destacar e trabalhar para melhorar as forças, habilidades, conhecimento e outros atributos pessoais de cada gestor como forma de, conseqüentemente, aprimorar ou evitar possíveis falhas em suas ações;
- f) o *feedback* recebido mostra como os avaliadores estão analisando o desempenho do gestor e de sua respectiva área de responsabilidade;
- g) as mudanças propostas podem ser facilmente acatadas se existir comprometimento por parte dos gestores;
- h) o salário pode não ser bom suficiente para ter um significativo impacto na satisfação e motivação, ou seja, podem existir outras formas de recompensa e estímulo, além do salário;
- i) a redefinição do *feedback* negativo em positivo pode criar um aumento na motivação de cada gestor;
- j) aumentar o conhecimento e as habilidades, especialmente em novas tecnologias, poderá trazer a tona os pontos fortes e aumentar a confiança de cada um; e
- k) se os gestores quiserem, desejarem e usarem seus esforços para isso, podem mudar o que for preciso em prol dos objetivos da empresa.

Diante desses princípios citados, é possível destacar que o *feedback* consiste em uma sistemática de avaliação das atividades e ações de cada gestor contrapostas aos objetivos pré-definidos pela organização. Pode-se perceber, de acordo com a opinião do autor, que o salário ou recompensas materiais podem não ser suficientes para motivar o funcionário na melhoria de sua *performance* e, conseqüentemente, nos resultados da empresa.

É preciso criar uma cultura organizacional que permita uma adequada sistemática de *feedback*, em que a equipe possa reunir-se, emitir e receber críticas, modelar e construir mudanças no sentido de corrigir possíveis falhas ou distorções entre plano e execução, e que facilite e propicie uma contínua avaliação de desempenho operacional, econômico, de gestores, das áreas e global.

É exatamente pensando sob esta óptica que este trabalho aborda a questão da avaliação de desempenho e de alguns atributos considerados importantes para a implantação deste processo, e de que maneira eles impactam no resultado das organizações, sempre lembrando que para sua existência torna-se imprescindível ter um modelo de gestão que crie uma cultura organizacional onde se possa de fato avaliar e que isso flua natural e constantemente na empresa.

### ***2.3 Pesquisas empíricas sobre modelo de gestão***

Diversas pesquisas já foram realizadas sobre o tema modelo de gestão e que se mostram relevantes para esta pesquisa. Entre elas, destacam-se:

- a) análise da transformação ocorrida na cultura da Embratel nos últimos anos, cujas mudanças envolveram o processo de comunicação, sistema de recompensas e punições, processos de seleção, estrutura organizacional, as quais levaram a empresa à reversão dos resultados negativos que estavam sendo registrados (LANZ; TOMEI, 2004);
- b) estudo sobre o estilo gerencial e o desempenho das empresas, no qual foram pesquisados três setores diferentes de atividade, resultando na existência de correlação entre estilo e desempenho (MACHADO; JANEIRO; MARTINS, 2003);

- c) estudo realizado em uma multinacional brasileira, líder de mercado, com vistas a identificar se a cultura organizacional, representada a partir dos valores, e se as dependências de poder por meio dos interesses organizacionais, atuaram como fonte de aceitação ou de resistência ao novo modelo. Os resultados encontrados sugerem que alguns valores dificultam a mudança: o individualismo, a dependência, o medo de ousar, a abertura para aprender e a disponibilidade para resolver problemas (BEATRIZ, 2004);
- d) estudo de caso em uma empresa multinacional no Brasil para descobrir se a cultura organizacional pode ser o diferencial competitivo capaz de integrar, envolver e comprometer a força de trabalho com os objetivos da organização, e promover indicadores de desempenho competitivos. Os resultados indicaram que as peculiaridades de gestão de cada unidade de negócio devem estar alinhadas; existe relação entre a cultura adotada e a gestão de desempenho das áreas baseadas na competitividade em inovação e flexibilidade; relação direta entre competitividade, indicadores de desempenho e valores da organização (CRNKOVIC, 2003);
- e) estudo para identificar traços da cultura organizacional da empresa, que compõe o seu modelo de gestão, com vistas à formação de um juízo básico, aplicado a 50 empresas de médio e grande porte. Os resultados indicaram traços contraditórios, ou seja, ao mesmo tempo em que há um estilo participativo, utilizam-se também conceitos e instrumentos de cunho centralizador e com um grau de conservadorismo (PADOVEZE; BENEDICTO, 2003);
- f) estudo em que se testou a hipótese de que o comprometimento leva ao melhor desempenho das organizações, fazendo uso de uma amostra de 82 hotéis de três capitais brasileiras. Ao fim, concluiu-se que o comprometimento é multidimensional e que leva as organizações a um melhor resultado (MEDEIROS; ALBUQUERQUE; MARQUES, 2004);
- g) estudo cujo objetivo foi identificar a hierarquia dos valores organizacionais e os estilos de gerenciamento percebidos através de questionamentos feitos a 355 empregados de diversas empresas. Como constatações, os autores destacaram que, na grande maioria das empresas pesquisadas, os valores que são predominantes consistem em *status* como meta central, prestígio social,

domínio sobre pessoas e recursos. Na percepção dos empregados de 60% da amostra, os gerentes estão preocupados em estruturar o seu papel e de seus subordinados, caracterizando a falta de autonomia e de participação dos empregados nas decisões da empresa (GOSENDO; TORRES, 2005);

- h) estudo que procurou mostrar a cultura organizacional como um sistema complexo, sugerindo o equilíbrio e a informação como elementos essenciais na comunicação dos objetivos estabelecidos aos membros organizacionais, ou seja, partem do princípio de que todos são influenciados por valores, atitudes, opiniões, etc., e que é preciso transmitir os efeitos exógenos existentes a cada um. Noutras palavras, sugerem um esquema permanente de *feedback* positivo e negativo como forma de melhorar a interação entre os integrantes da empresa (FRANK; FAHRBACK, 1999); e
- i) estudo para testar a forma como a cultura organizacional afeta a *performance* da empresa. Depois de aplicadas as técnicas de pesquisa, os autores constataram que as variáveis mais relevantes que impactam na organização foram a estrutura organizacional e os objetivos, os valores, as tarefas, o clima, os valores e as crenças individuais (MARCOULIDES; HECK, 1993).

Como se pode observar, estudos distintos já foram realizados sobre o assunto, entretanto nenhum deles teve como foco apenas a característica do modelo de gestão que trata sobre a avaliação de desempenho, mais especificamente, sobre o impacto de alguns atributos de gestão necessários à implantação desse processo e de que forma eles se relacionam com o resultado das organizações. A partir deste momento, aprofunda-se o exame sobre o tema avaliação de desempenho, inserindo-o no ambiente organizacional que é o foco desta pesquisa.

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

Uma organização é administrada por pessoas individualmente responsáveis por atividades específicas e, coletivamente, por seu funcionamento sistêmico. Isso ocorre sob a influência da forma particular de cada um administrar sua área. Embora a sua essência deva ser congruente com o estilo de gestão que caracteriza a organização como um todo, isto é,

com o seu modelo de gestão que, em síntese, orienta cada membro organizacional em sua postura, estilo e na realização de suas atividades, sejam essas as de tomar decisões ou simplesmente as de implementá-las.

Na seção 2.2 deste capítulo, foram tratados alguns estudos que apresentam as variáveis que caracterizam o modelo de gestão das empresas. Em todos eles observa-se a necessidade de instituir um processo de avaliação de desempenho, sendo ele o foco desta pesquisa. As características de um processo de avaliação de desempenho são, assim, determinadas pelas crenças e valores dos líderes, além de delinear o formato de como as atuações dos gestores são acompanhadas por eles, isto é, como é avaliado o desempenho e a capacidade de contribuição que cada um deveria ter para o progresso da organização, contraposto àquilo que efetivamente proporcionaram.

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

Dessa maneira, aspectos relacionados à centralização ou não do processo decisório da empresa, à atuação pró-ativa ou não de seus gestores e às suas capacidades empreendedoras, entre outros, são estímulos determinantes para o tipo de avaliação de desempenho dos gestores e o grau em que eles são responsabilizados pelos produtos de suas ações. Tais aspectos também norteiam o formato do processo de gestão da empresa, ou o nível de formalização exigido dos membros organizacionais na realização das atividades de planejamento, de execução e de controle dos resultados inerentes a esse processo.

Assim, o nível de formalização do processo de gestão da empresa é fruto de seu modelo de gestão, ou seja, se há planejamento estratégico e operacional, ou apenas um deles, e, ainda, se eles são formalizados ou não, são fatores oriundos das crenças dos líderes da empresa sobre a eficácia desses procedimentos.

Saliente-se que é o grau de formalização do processo de gestão da empresa o elemento que formará a base para o monitoramento e a avaliação de seus resultados e, como decorrência, do desempenho de seus gestores. Por essa razão, esse aspecto pode ser o núcleo do adequado desempenho organizacional, tanto sob a perspectiva específica da empresa quanto sob a de seus membros, devendo, por isso, receber análise e cuidado da administração, por ser um dos itens que diferenciam um modelo de gestão favorável à pujança e desenvolvimento de um negócio, em comparação a de outro com atributos opostos.

Em outras palavras, no que se refere ao processo de gestão, metodologias e procedimentos claramente definidos e divulgados aos integrantes da empresa facilitam o monitoramento de suas operações, na medida em que se estabelecem padrões para o seu desempenho econômico, expressos em indicadores extraídos dos componentes do plano de negócios, que se tornam o principal parâmetro para o estabelecimento das metas a serem perseguidas pelos gestores, orientando-os na execução de suas atividades. Esses padrões constituem-se, simultaneamente, em parâmetros individuais, que refletem aquilo que se espera dos gestores para o alcance de resultados, e que servirão para que conduzam as suas próprias avaliações de desempenho.

É nesse contexto que se processa a avaliação de desempenho da empresa e que assume um papel relevante à avaliação de desempenho dos gestores, pois são eles os responsáveis pelos resultados alcançados. De forma genérica, o planejamento pode ser desmembrado em indicadores que estão interligados sistemicamente, em que o desequilíbrio de um pode comprometer outros. Os gestores são os responsáveis pela manutenção de tais indicadores nos níveis desejados. Dessa forma, o monitoramento de suas ações, e o estabelecimento de regras claras para recompensas e punições pela consecução ou não de objetivos pode ser uma proteção sistêmica para a organização e é justamente isso o que se busca com a avaliação de desempenho destes gestores.

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

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

Avaliar significa julgar alguma atitude ou atividade de forma qualitativa, podendo-se transcrever essa percepção com o auxílio de informações quantitativas de ordem física, econômica e financeira.

A avaliação de desempenho da empresa e de seus gestores é um processo dinâmico, presente em todo o processo de gestão, mas particularmente mais relacionado à fase de execução e controle do planejamento, gerando informações para os gestores subsidiarem tomadas de decisões que permitam a correção de desvios detectados entre os resultados realizados e os planejados, possibilitando ao mesmo tempo a avaliação de seus próprios desempenhos. Para Etzioni (1965 *apud* ROBBINS, 1978), a simples existência de um processo de planejamento pode ser ineficiente se não houver um monitoramento das ações dos gestores, por meio do acompanhamento das atividades que estão realizando e do resultado daquelas que já realizaram.

A maneira como a mensuração do desempenho é realizada difere entre as empresas, em função das características do modelo de gestão, como já mencionado. Neste estudo, apresenta-se a avaliação de desempenho organizacional sob dois prismas: operacional, que se refere às operações da empresa, e dos seus gestores.

#### **2.4.1 Avaliação de desempenho**

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

A empresa é um sistema composto por diversos subsistemas que devem estar funcionando harmonicamente para que toda ela atinja seu objetivo macro, ou seja, se alguma de suas partes não estiver executando suas atividades de forma satisfatória toda a empresa pode ser prejudicada.

Essa visão sistêmica da organização é o que explica a necessidade da avaliação de desempenho. Nessa visão, não é suficiente que uma das partes do sistema-empresa funcione bem, pois um sistema deve funcionar de forma sincronizada para que o seu objetivo seja atingido de maneira ideal. Também pode ser negativo que outra de suas partes imprima um ritmo diferente das demais, pois essa diferença pode significar prejuízo para o todo. Assim,

para que o resultado dos esforços se traduza em um resultado otimizado, é necessário que todas as partes funcionem equilibradamente (DAFT, 2002).

O resultado de uma empresa é o somatório do resultado de todas as suas atividades. Entretanto, um excelente negócio para uma área particular não significa que o resultado do todo organizacional seja ótimo. Por essa razão, o acompanhamento do funcionamento de cada atividade via indicadores de avaliação de desempenho pode permitir o ajuste do sistema-empresa no sentido de que ele trabalhe de forma harmoniosa. Assim, a avaliação do resultado de cada uma de suas áreas é um fator preponderante para que a empresa atinja os seus objetivos.

Os objetivos de uma organização são traçados por seus líderes com base nas condições existentes no entorno do negócio. A partir da análise do ambiente externo, com a constatação de prováveis ameaças ou oportunidades, e do interno, com a ponderação de seus pontos fortes e fracos, criam-se expectativas que se convertem em planos e metas que, se atendidas, permitem que as perspectivas de resultados se tornem realidade.

Nesse sentido, a avaliação de desempenho operacional da empresa pode ser fundamental para que os gestores consigam controlar suas atividades de forma congruente com as mencionadas metas, por meio da comparação do desempenho planejado com aquele realizado. Com esse controle e análises inerentes, eles podem obter subsídios para tomar decisões acertadas que permitam que os objetivos estabelecidos sejam satisfatória ou plenamente atingidos (OLIVEIRA, 2002).

Por meio do processo de avaliação de desempenho operacional da empresa, os gestores podem tomar ações corretivas antes que uma determinada variação, observada entre um dado resultado esperado e o efetivamente realizado, comprometa toda a expectativa contida no planejamento. De outro lado, a avaliação dos gestores permite à administração a correção de posturas ou mesmo a identificação de inadequação de suas habilidades e competências com relação àquilo que lhes é exigido, o que também pode ser corrigido, seja na forma de treinamento do gestor, de sua orientação, ou de sua substituição.

Conforme Miranda e Silva (2002, p. 132), as principais razões das empresas investirem em instrumentos de avaliação de desempenho são:

- a) controlar as atividades operacionais da empresa;
- b) alimentar os sistemas de incentivo dos funcionários;

- c) controlar o planejamento;
- d) criar, implantar e conduzir estratégias competitivas;
- e) identificar problemas que necessitem intervenção dos gestores; e
- f) verificar se a missão da empresa está sendo atingida.

Ao criar uma sistemática de avaliação tanto para seu desempenho operacional quanto para atuação de seus gestores, a empresa deve divulgá-la de forma clara e objetiva para todos aqueles que, de alguma forma, sejam afetados por esse processo. A divulgação, entretanto, pode não ser suficiente para que o procedimento seja eficaz. Metas claras, exequíveis e compatíveis com as habilidades e competências do avaliado podem corroborar para que os objetivos pretendidos com a adoção de tal procedimento sejam atendidos. Aqueles que são avaliados podem não concordar necessariamente com o resultado de suas avaliações, mas certamente sentir-se-ão melhor, se julgarem ser justo o processo em que ela se realizou.

Assim, a instituição ou remodelagem de um sistema de avaliação, seja ele relacionado às próprias operações seja relacionado aos gestores, deve se pautar em princípios claramente definidos. Entre outros, destacam-se os citados por Oliveira (2002), Cohen e Fink (2003), Pereira (2001) e Anthony e Govindarajan (2002):

- a) *critérios de avaliação*: quando é formatada a avaliação de desempenho, deve-se saber exatamente o que será avaliado, de que forma, qual o objetivo pretendido com a sua realização;
- b) *entendimento dos critérios de avaliação pelos avaliados*: não basta apenas que os criadores do método de avaliação de desempenho conheçam os critérios usados; é crucial que aqueles que são avaliados saibam porquê e a forma que seus desempenhos serão observados. O processo deve levar em consideração que os objetivos pessoais e institucionais devem ser congruentes e estarem claros para os seus participantes;
- c) *medidas justas de mensuração*: as formas de mensuração do desempenho, tanto do resultado empresarial quanto às relacionadas ao comportamento dos gestores devem ser percebidas como justas por todos os participantes do processo. Os gestores devem responder apenas por ações que estejam sob o seu controle;

- d) *comportamento dos gestores*: a empresa deve estabelecer um padrão de comportamento que espera dos seus gestores, bem como identificar situações que os motive na execução de suas tarefas, contribuindo para um melhor desempenho;
- e) *prestação de contas (accountability)*: a avaliação de desempenho serve para que o próprio gestor demonstre como o seu trabalho contribuiu para a formação do resultado organizacional;
- f) *disponibilização de recursos*: os recursos necessários para a consecução de metas devem ser disponibilizados para os responsáveis pela sua realização;
- g) *recompensas e punições*: devem-se estabelecer princípios claros de recompensa e punição para os casos de boas ou más atuações percebidas;
- h) *interação entre as áreas*: a inclusão de fatores que estimulem a interação justa entre áreas deve ser um dos itens constantes do modelo de avaliação. Assim, a avaliação não deve ser apenas quantitativa, mas também qualitativa; e
- i) *coerência da avaliação*: antes da discussão do resultado da avaliação com quem estiver sendo avaliado, a coerência da avaliação deve ser discutida entre o avaliador e pessoa neutra em relação ao avaliado, por exemplo, um profissional da área de desenvolvimento de pessoal da organização

Esses são alguns princípios que devem estar presentes quando do estabelecimento das regras que serão utilizadas para avaliar o desempenho das operações da empresa e dos gestores. Eles por si não garantem que o processo seja bem sucedido. Para isso, deve ser acompanhado da imparcialidade e capacidade de julgamento do avaliador, sendo um elemento importante sua comprovação ao avaliado, isto é, que lhes sejam apresentados no momento da comunicação da avaliação exemplos que justifiquem claramente a percepção que o avaliador tem de sua atuação.

## 2.4.2 Desempenho operacional

O desempenho das operações da empresa origina-se no âmbito de cada uma de suas áreas e assim deve ser acompanhado. No processo decisório, materializam-se ações que se traduzem em resultados. O planejamento dessas ações em um nível detalhado é o que caracteriza o orçamento, que, para Anthony e Govindarajan (2002, p. 461), “é um instrumento importante para o planejamento e controle das empresas a curto prazo. Geralmente, um orçamento cobre um ano e inclui as receitas e as despesas previstas para esse.”

De acordo com Pereira (2001), para que um orçamento seja um instrumento de controle são necessários alguns requisitos:

- a) *integração ao processo de gestão*: ele deve estar relacionado às fases do processo de gestão (planejamento, execução e controle). É derivado dos planos operacionais, e é fundamental para a avaliação e controle dos desempenhos;
- b) *flexibilidade*: o orçamento deve ser adaptável a novas situações, permitindo revisões e alterações sempre que necessário;
- c) *universalidade*: todas as áreas da empresa devem ser abrangidas no orçamento, incluindo seus gestores;
- d) *amplitude dos efeitos das decisões*: deve compreender aspectos operacionais, econômicos e financeiros;
- e) *orientação dos objetivos*: objetivos individuais e setoriais devem ser congruentes com os da empresa;
- f) *realidade*: o orçamento deve considerar a verdadeira realidade empresarial, não devem ser propostas metas ilusórias que a empresa não tenha a mínima chance de atingir;
- g) *capacidade de avaliação e acompanhamento dos aspectos qualitativos do desempenho*: permitir a comparabilidade do que foi planejado com o que está sendo realizado;
- h) *abrangência de uma perspectiva de tempo*: é fundamental a definição temporal a que os planos se referem;

- i) *permanência*: os objetivos das empresas são permanentes e por isso o sistema de controle também deve ser constante; e
- j) *planejamento, execução e controle do processo orçamentário*: assim como a empresa deve ter um processo de planejamento, execução e controle, no processo orçamentário isso também se faz necessário. Entretanto, existe um período de maturação para que as pessoas consigam trabalhar bem com esse instrumento.

De nada adianta implantar um sistema de controle orçamentário, se as variações ocorridas entre o resultado planejado e o efetivamente realizado não forem cuidadosamente investigadas, e o resultado dessa investigação discutido com os responsáveis pela execução do orçamento (WELSH, 1983). Essa é a forma de uso dessa ferramenta que a reveste de importância, por permitir a correção constante e tempestiva de eventuais desvios entre o que foi planejado e o que se realizou, ou mesmo a observação de mudanças de variáveis ambientais que requeiram um processo mais complexo de reavaliação dos objetivos da organização, traçados quando da elaboração do planejamento estratégico e do operacional.

O planejamento deve, filosoficamente, estar orientado para o futuro, assim, saliente-se não ser suficiente apenas a consideração de dados históricos obtidos durante a execução do orçamento para se determinarem mudanças na essência do planejamento global efetuado. Os desvios eventualmente existentes entre aquilo que foi planejado e o que foi realizado devem ser vistos à luz das razões que os causaram e das variáveis existentes no contorno do negócio da empresa, pois os mencionados desvios podem ser em decorrência de mudanças nas variáveis ambientais, mas também podem ser causados por imperfeições na execução daquilo que foi planejado. É justamente esse aspecto o que diferencia e complementa as avaliações de desempenho da empresa e a de seus gestores.

Diversas são as métricas e os padrões, tanto econômico-financeiros quanto não-financeiros, que podem ser utilizados na avaliação de desempenho operacional, e cada empresa pode adotar aquelas que se adaptem melhor aos seus objetivos e modelo de gestão.

### 2.4.3 Desempenho dos gestores

Apenas a avaliação de desempenho das operações da empresa pode não ser suficiente para garantir que sua missão seja alcançada. Esse instrumento deve ser combinado com o monitoramento do desempenho dos gestores, que é o fator que pode explicar a qualidade do resultado alcançado pela organização. Por essa razão, um modelo de gestão ideal deve prever que os gerentes sejam avaliados, tanto no aspecto quantitativo quanto qualitativo, isto é, devem ser observados quanto à aplicação de seus atributos gerenciais, técnicos e comportamentais.

Quando uma empresa implanta um sistema de avaliação de desempenho dos gestores ela pretende, de acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999, p. 106):

- a) definir os critérios específicos de medição de desempenho;
- b) medir com precisão o desempenho anterior;
- c) justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho; e
- d) definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para preparar-se para futuras responsabilidades.

O desempenho dos gestores compreende o monitoramento das tomadas de decisão, juntamente com a análise de comportamento e os reflexos das suas ações no resultado da empresa. Em suma, verifica-se a *performance* dos funcionários, o encontro de suas potenciais habilidades e competências com a real aplicação desses atributos (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

A capacidade gerencial da empresa pode ser determinante para que ela atinja os seus objetivos e a avaliação de desempenho de gestores tem justamente como uma de suas funções medir o nível desta capacidade. O desempenho da organização não depende somente dos fatores da economia mundial, dos seus consumidores ou do seu mercado. A forma como os gestores administram as suas atividades e, como consequência, o negócio, também é imprescindível para a boa *performance* organizacional.

A avaliação de desempenho dos gestores pode ser realizada com as mesmas métricas e padrões utilizados para avaliar o resultado da empresa, uma vez que uma das finalidades do orçamento, que é um mecanismo de controle e avaliação, é ser “o instrumento de avaliação do real desempenho dos executivos” (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002, p. 463). Adicionalmente, ainda podem ser consideradas as questões comportamentais que impliquem no acompanhamento da postura e do comprometimento dos gestores com os objetivos da organização e também suas aptidões em fortalecerem e renovarem sua capacidade gerencial, através do estilo que adotam na condução de suas equipes. O seu desempenho será considerado adequado quando as suas atitudes estiverem favorecendo o cumprimento das metas estabelecidas pela administração e também para o pleno e satisfatório cumprimento da missão empresarial (FLAMHOLTZ, 1979).

A avaliação de desempenho operacional da empresa e dos responsáveis por seu alcance, os gestores, é um processo que auxilia sistemicamente o ambiente interno da empresa, pois proporciona a todos os envolvidos em sua operação uma contínua aprendizagem e evolução, conseguida através da análise dos meios utilizados para a obtenção dos resultados, o que estimula a repetição futura de atos benéficos para a organização ou a correção de ações e posturas do passado cujas reproduções lhe dificultaria alcançar os seus objetivos.

#### **2.4.4 Atributos relacionados à avaliação de desempenho**

Os conceitos de avaliação que se encontram na literatura, normalmente, trazem a idéia de controle, de mensuração, de comparar algo com um padrão previamente estabelecido. De acordo com Robbins (1978, p. 450),

o processo de avaliação de desempenho compõe-se de três passos distintos:

1. medida do desempenho real;
2. comparação do desempenho real com um padrão para determinar se existe alguma diferença; e
3. correção de quaisquer desvios significativos por meio de ações apropriadas.

Em função dessas etapas, pressupõem-se alguns atributos da gestão das empresas que podem auxiliar em um processo de avaliação de desempenho operacional e dos gestores. Como visto anteriormente, a existência ou não desses atributos nas organizações depende do modelo de gestão de cada uma delas, ou seja, das crenças e valores de seus líderes. Nas seções

subseqüentes, são abordadas essas características assim como a relação que possuem com o processo de avaliação de desempenho. Para atingir os objetivos deste estudo, no capítulo 4 são analisados esses atributos de gestão para determinar como influenciam o resultado das organizações.

#### ***2.4.4.1 Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho***

Ao observar os três passos de um processo de avaliação de desempenho proposto por Robbins (1978), verifica-se que todos eles trazem a idéia da existência de um padrão de desempenho com o qual se pode realizar comparações.

Esse padrão pode ser chamado de meta que, de acordo com Daft (1999, p. 126), “é um estado desejado no futuro, que a organização quer alcançar”. Portanto, pode-se concluir que a definição de metas é uma das primeiras etapas para a realização de uma avaliação de desempenho, entretanto, a sua elaboração já deve iniciar-se na fase de planejamento do processo de gestão.

Conforme abordado na subseção 2.2.1.1, o planejamento da empresa divide-se em estratégico e operacional. Quando a empresa elabora seu planejamento estratégico, ela reflete sobre a sua missão, ou seja, para quê e por quê ela existe. Essa missão é a base para o estabelecimento de metas tanto estratégicas quanto operacionais. A Figura 1 mostra os níveis de metas que podem existir em uma empresa.



**Figura 1 - Níveis de metas**

**Fonte:** Adaptado de Daft (1999).

A Figura 1 demonstra que as metas estão presentes em todos os níveis da organização, e devem ser derivadas da missão empresarial. Um exemplo de metas estratégicas pode ser uma empresa que atualmente atenda apenas ao mercado de grandes computadores decidir que, em um ano, quer estar participando do mercado de computadores pessoais. Já as metas operacionais são aquelas que levarão a empresa à consecução de uma meta estratégica. Aumento de 50% no volume de vendas, redução dos custos de fabricação em 20% sem diminuir a qualidade, são exemplos de metas operacionais que normalmente são atribuídas aos gestores da empresa. O foco desta pesquisa é verificar se as organizações que estabelecem metas apresentam um melhor desempenho, ao serem comparadas às demais.

Portanto, concorda-se com Robbins (1978) quando ele afirma que para avaliar desempenho é necessário estabelecer padrões, ou seja, metas, pois é por meio delas que a *performance* do gestor e da organização poderá ser avaliada.

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

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

Somando-se ao estabelecimento de metas, é necessário realizar um acompanhamento das atividades organizacionais para verificar ao longo do tempo se as metas estão sendo atingidas ou se as decisões tomadas estão levando a empresa à missão estabelecida. Para isso, podem-se utilizar indicadores de desempenho. Existem diversas classificações de indicadores na literatura, entretanto, para este estudo, o foco são os indicadores de desempenho econômico-financeiros e não-financeiros para avaliação operacional e dos gestores. Para o FPNQ (1994, p.5), “indicador de desempenho é uma relação matemática que mede, numericamente, atributos de um processo ou de seus resultados, com o objetivo de comparar esta medida com metas numéricas pré-estabelecidas”.

Portanto, os indicadores de desempenho são os balizadores da *performance* dos gestores e da organização, e auxiliam no acompanhamento das decisões, ajudando a identificar mudanças que devem ser implantadas para que ao final a empresa atinja os objetivos propostos.

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

O pesquisador Locke propôs a teoria de determinação de metas, em que ele afirma que o trabalhar em direção a uma meta. Podem-se incluir aí os indicadores de desempenho para acompanhamento; é fator de motivação do trabalho, o que proporciona um melhor desempenho (REIS NETO; MARQUES, 2007).

De acordo com Bowditch e Buono (1992, p. 48), para uma empresa obter os resultados propostos por esta teoria deve:

- a) estabelecer metas claras e específicas para seus subordinados;
- b) fazer metas suficientemente difíceis para ser percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis para ser consideradas impossíveis; e
- c) envolver os subordinados no estabelecimento de metas quando for possível.

Diversas pesquisas já testaram essa teoria. Algumas sugerem que as metas específicas são a principal variável associada a um melhor desempenho, outros pesquisadores não corroboram esta idéia. Para este estudo, acredita-se que a definição de metas e indicadores proporcione um melhor resultado para a empresa, uma vez que todos estarão trabalhando para um mesmo objetivo.

#### ***2.4.4.2 Definição de funções e responsabilidades***

Para que as metas sejam cumpridas, é necessário estabelecer responsáveis para elas. São esses colaboradores que serão cobrados pelos resultados, sendo recompensados pelo seu cumprimento ou eventualmente punidos caso não consigam atingi-los.

Daí surge a importância de definir as funções e responsabilidades, que nada mais é do que um processo de organização que, segundo Flippo (1978, p. 73), é “o processo de estabelecer relações entre funções, pessoal e fatores físicos, para que todo o trabalho feito possa ser conjugado e dirigido à realização do objetivo comum”.

Percebe-se, portanto, a importância de definir claramente as funções e responsabilidades de cada gestor, para que se possa cobrar corretamente o cumprimento das metas. Essa definição é importante também em um processo avaliatório, pois, se as pessoas conhecem as suas funções e responsabilidades, elas sabem sobre o que serão cobradas.

Só é possível definir responsabilidades e funções se existir autoridade, uma vez que a responsabilidade está fundamentada em autoridade. De acordo com Flippo (1978, p. 82),

“autoridade é o direito de decidir o que deve ser feito e o direito de fazê-lo ou exigir que alguém o faça”. Normalmente, existe um equilíbrio entre nível hierárquico e autoridade.

Para Koontz e O'Donnell (1968, v. 1, p. 67), responsabilidade é “a obrigação de um subordinado, ao qual um dever foi designado: de cumprir o dever. A essência da responsabilidade é a obrigação.” Observa-se que a responsabilidade está relacionada com um poder superior, ou seja, só conseguir-se-á exigir responsabilidade de alguém que tenha autoridade para isso e que os demais a percebam. Citam-se alguns princípios aplicados à responsabilidade de acordo com Flippo (1978, p. 81):

- a) não deve haver superposição de responsabilidades – a mesma função não deverá ser atribuída a duas ou mais pessoas;
- b) os limites de responsabilidade devem ser claramente definidos;
- c) não deve haver lacunas nas designações de responsabilidade – o trabalho a ser feito deve ser atribuído a uma determinada pessoa; e
- d) não se deve dar responsabilidade por trabalho desnecessário e que não contribui para os objetivos da organização.

É importante que as atribuições de determinado funcionário estejam bem definidas, e, assim, completa-se a tríade necessária para iniciar um processo de definição clara de funções e responsabilidades. Para Flippo (1978, p. 74), função ou atribuição pode ser definida como um “trabalho que pode ser distinguido de outro trabalho”. Pode-se ter em uma empresa a função de vendas e a função de recursos humanos, sendo que cada uma irá contribuir de alguma maneira para o cumprimento dos objetivos da organização. Portanto, definir a função de um gestor é importante para que ele saiba qual o seu campo de atuação dentro da empresa, e se ela está relacionada com a responsabilidade e autoridade que lhe foram designadas.

Pessoas que conhecem claramente suas funções, suas responsabilidades e que sabem que serão cobradas por elas, tendem a desempenhar suas atividades com maior facilidade. Normalmente, quando os gestores não possuem funções e responsabilidades claramente definidas, eles podem não se comprometer com a missão da empresa, prejudicando o alcance dos objetivos empresariais (PARISI, 2001). Em função disso, espera-se que empresas que tenham essa característica na sua gestão apresentem um melhor desempenho em relação às demais.

#### ***2.4.4.3 Divulgação clara de informações***

Para realizar o controle das atividades e um processo de avaliação de desempenho, é necessário que existam dados e informações úteis e que sejam comunicados a todos os interessados (OLIVEIRA, 2002).

Primeiramente, é necessário identificar a diferença entre os conceitos de “dado” e “informação”. Para Stair e Reynolds (2002, p. 4) “dados consistem em fatos não trabalhados [...] e informação é uma colação de dados organizados de modo que adquirem um valor adicional além do valor dos próprios dados”. Portanto, os dados podem não ter importância para o gestor, mas, se esse dado for trabalhado para atender a sua necessidade, ele passa a ser uma informação.

O ato de informar é função da comunicação interna empresarial (LITE, 1997). A comunicação empresarial, para Daft (1999, p. 256), “é um processo mediante o qual se trocam informações, entre duas ou mais pessoas, buscando-se normalmente a motivação ou influir sobre os comportamentos”.

A divulgação clara de informações contribui para um eficiente processo de comunicação interna, e pode melhorar o resultado da empresa. Conforme argumenta Lite (1997, p. 131), “a cultura empresarial determinará em grande parte o processo e desenvolvimento da comunicação interna, chegando a ser um dos fatores determinantes”. Para esse mesmo autor, a cultura empresarial é a filosofia, os valores, as normas de conduta da empresa, que, na visão desta pesquisa, constituem o modelo de gestão. Portanto, são as crenças e valores dos líderes da organização que definem e influenciam a comunicação interna na empresa.

Para Hampton (1990, p. 250), “a comunicação nas empresas deve manter departamentos e empregados com informação e compreensão que lhes permitirão e estimularão a realizar as suas tarefas com eficiência”. Com isso verifica-se que a informação é um fator importante para que os funcionários realizem suas atividades de acordo com os planos previstos, e consigam atingir os objetivos propostos pela organização. Para que a informação seja valiosa para o usuário e, conseqüentemente, para a organização, é necessário que ela apresente algumas características que são demonstradas no Quadro 2:

<b>Características</b>	<b>Definições</b>
Precisa	A informação não contém erro.
Completa	A informação contém todos os fatos importantes.
Econômica	A informação também deve ser relativamente econômica para ser viabilizada, relação custo-benefício.
Flexível	A informação pode ser usada para diferentes propósitos e por distintos usuários.
Confiável	A informação deve estar amparada em uma fonte com a mesma característica.
Relevante	A informação é essencial para o tomador de decisão.
Simples	A informação deve ser simples, não excessivamente complexa. Informação sofisticada e detalhada pode sobrecarregar o conjunto de informações. Quando um tomador de decisão dispõe de muita informação, há dificuldade em determinar qual delas é realmente importante.
Pontual	A informação pontual, tempestiva é aquela obtida quando necessário.
Verificável	A informação deve ser verificável. Isso significa que se pode conferi-la e assegurar-se de que está correta, talvez confrontando muitas fontes para uma mesma informação.
Acessível	A informação deve ser de fácil acesso aos usuários autorizados. Obtê-la na forma correta e no tempo certo atenderá, com certeza, as necessidades do usuário.
Segura	A informação deve ser segura para possibilitar seu acesso apenas pelos usuários autorizados.

#### **Quadro 2 - Características da informação valiosa**

**Fonte:** Adaptado de Stair e Reynolds (2002).

Essas são as características de uma informação valiosa, entretanto, o verdadeiro valor de uma informação existe no momento em que o tomador de decisão a usa, e consegue, com ela, alcançar suas metas e maximizar o resultado da sua organização. Em função disso, espera-se identificar nesse estudo que a clareza na divulgação de informações auxilia as empresas a obter um melhor resultado.

#### **2.4.4.4 Sistema de apoio informacional**

Para que a organização gere um conjunto de informações que ajude os gestores na tomada de decisão, as empresas estão utilizando cada vez mais sistemas corporativos, ou sistemas de informação. De acordo com Stair e Reynolds (2002, p. 12), “um sistema de informação é um conjunto de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam (processamento) e disseminam (saída) os dados e a informação e

forneem um mecanismo de *feedback* para atender a um objetivo”. Enfim, esses sistemas têm a finalidade de dar apoio informacional aos gestores, auxiliando-os na execução de suas atividades.

Os sistemas de informação possuem objetivos que, de acordo com Audy, Andrade e Cidral (2005), podem ser:

- a) *suporte a estratégias competitivas e obtenção de vantagens competitivas*: dependendo do sistema de informação disponível na empresa, é possível analisar problemas e oportunidades, e desenvolver novos produtos e serviços; com isso a organização está se valendo de seu sistema de informação para criar uma vantagem competitiva;
- b) *suporte ao processo decisório dos diversos níveis organizacionais*: os sistemas informacionais têm o objetivo de fornecer informações necessárias à tomada de decisão para qualquer nível hierárquico. É possível que um sistema auxilie na elaboração do planejamento estratégico, fornecendo informações sobre o ambiente externo e interno, também é possível, com estas informações, avaliar e controlar o desempenho da empresa para a consecução dos seus objetivos; e
- c) *suporte ao controle e integração dos processos de negócio e funções organizacionais*: os sistemas de informação têm o objetivo de registrar os dados de diversas áreas da empresa como registros contábeis, controle de estoques, produção, recursos humanos para fornecer informações ao gerenciamento e execução das atividades organizacionais.

É importante destacar que a formatação de um sistema de informações não trata apenas de conceitos técnicos. As pessoas que compõem a organização e que utilizam o sistema também interferem na sua formatação (LAUDON; LAUDON, 1998). Os líderes da empresa, em função de suas crenças e valores, definem os parâmetros dos sistemas como, por exemplo, o tipo de informação fornecida e para quem será disponibilizada.

Conforme mencionado por Audy, Andrade e Cidral (2005, p. 109), “as informações são necessárias para que as organizações possam realizar a integração e a administração dos processos de negócio e das funções empresariais, a tomada de decisão nos diversos níveis organizacionais e a obtenção de vantagem competitiva.” Ackoff (1975, p. 79) observa que a deficiência crítica sob a qual os administradores operam é justamente a falta de informações

relevantes; recebem muitas que não precisariam e, com isso, sofrem com o “excesso de informações inúteis”.

Para que o usuário receba as informações e ferramentas técnicas operacionais que necessita, deve naturalmente conhecer os detalhes das atividades sob sua responsabilidade e também o sistema de informações que o apóia na sua obtenção, pois esse sistema nem sempre prevê especificamente a natureza da decisão sobre o processo que aguarda solução, acabando por transmitir a maior quantidade de informações possível.

Nesse contexto, o gestor necessita de apoio adequado para a tomada de decisões, ou seja, relatórios e demais ferramentas úteis, moldados ao dado momento em que há a necessidade de utilizá-los. Por isso acredita-se que o apoio específico, e não generalista, voltado à necessidade peculiar do usuário ou tomador de decisão, no tempo certo, pode melhorar consideravelmente a tomada de decisões e, conseqüentemente, o resultado da empresa.

A existência de um sistema de apoio informacional eficiente está relacionada com o item da seção anterior, divulgação clara de informações, pois esses sistemas podem auxiliar os gestores nessa tarefa. Em função dessa relação, para esta pesquisa, acredita-se que um sistema que auxilie os gestores na comunicação e na tomada de decisão possa proporcionar melhores resultados para as empresas.

#### **2.4.5 Desempenho relacionado à motivação de funcionários**

Tanto o desempenho das operações quanto o de seus membros estão relacionados ao nível de motivação que todos na empresa têm ao realizarem suas atividades. Isso é válido para a execução das tarefas operacionais, do “chão de fábrica” à administração, pois, em todos os níveis organizacionais são tomadas decisões que afetam o resultado da empresa, e podem facilitar ou não o alcance de seus objetivos.

Para Robbins (2002, p. 151), “motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. De acordo com Anthony e Govindarajan (2002, p. 614-615), diversas considerações já foram feitas em pesquisas sobre fatores que motivam os funcionários:

- a) os indivíduos tendem a serem motivados mais fortemente pela possibilidade de ganharem prêmios de incentivo do que pelo receio de punição, fato que sugere que os sistemas de controle gerencial devem ser orientados para incentivos de prêmios (recompensas);
- b) a recompensa monetária é um meio importante de satisfazer a certas necessidades, porém, além de certo nível de satisfação, o valor pecuniário da recompensa não é necessariamente mais importante que recompensas não monetárias;
- c) os indivíduos ficam profundamente motivados quando recebem relatórios a respeito de seu próprio desempenho. Sem essa retro alimentação, as pessoas têm dificuldade para sentir que cumpriram uma tarefa e para se sentirem realizadas. Têm também certa dificuldade para definir ações corretivas necessárias para atingir seus objetivos;
- d) a motivação é mais fraca quando a pessoa considera um incentivo inatingível, ou, ao contrário, atingível com demasiada facilidade. Ela é forte quando o objetivo pode ser atingido com algum esforço, e quando a pessoa considera sua obtenção importante para satisfação de seus desejos; e
- e) o objetivo ligado a um objetivo do orçamento, ou a um objetivo declarado oficialmente, é mais forte quando os executivos participam ativamente com seus superiores no processo de atingir metas orçamentárias. Objetivos, metas ou padrões podem ser um forte incentivo somente se os executivos os consideram justos, e se comprometem com eles. O comprometimento é mais forte quando é divulgado, isto é, quando o executivo concorda explicitamente com o fato de que as metas orçamentárias são atingíveis.

A motivação não é uma característica constante na pessoa. Dependendo do encontro de seus aspectos pessoais, de suas habilidades e competências com as atividades que ela está desenvolvendo, pode sentir-se motivada ou não. Portanto, a motivação está relacionada com os objetivos e características pessoais. Assim, ela pode ser considerada um fator característico e intrínseco à essência do ser humano.

É natural que na empresa exista um ambiente de acordo com as crenças e valores de seus donos ou líderes que os representem, que têm o poder de determinar o perfil daqueles que considerem aptos e alinhados às suas linhas mestras, isto é, daqueles que se sintam

motivados a trabalharem no tipo de ambiente que lhes é apresentado no momento de suas contratações.

A motivação pessoal é um dos fatores que contribuem para o desenvolvimento satisfatório das atividades operacionais e, como consequência, para o resultado da empresa. Entretanto, Lawler III (2000b, p. 83) menciona que “o que motiva é a expectativa de recebimento de recompensa e satisfação e não o estar satisfeito”. Dessa forma, é desejável que a contratação de novos colaboradores preveja o alinhamento do perfil dos candidatos com as características do modelo de gestão da empresa.

Já foram criadas diversas teorias com o propósito de se compreender como a motivação é percebida e desenvolvida pelos indivíduos. Apresentam-se, a seguir, sinteticamente, algumas dessas teorias que se encontram na literatura. Essas teorias relacionam-se com esta pesquisa, uma vez que a motivação pode ser responsável por um melhor desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa, especialmente quando se trata de recompensas e punições que são abordadas nesse estudo.

#### ***2.4.5.1 Teoria dos dois fatores motivacionais***

Essa teoria foi criada pelo psicólogo Frederick Herzberg, que realizou uma pesquisa com trabalhadores em que fazia duas perguntas: uma sobre as ocasiões em que se sentiam extremamente bem no trabalho, e outra sobre as ocasiões em que se sentiam extremamente mal (HERZBERG, 1968). Com base nas respostas foi possível verificar dois grupos de fatores os de higiene e os de motivação, conforme Quadro 3.

<b>Fatores de higiene: no contexto afetam a satisfação no trabalho</b>	<b>Fatores de motivação: no contexto afetam a satisfação no trabalho</b>
Políticas organizacionais Qualidade da supervisão Condições de trabalho Base salarial ou salário Relacionamento com os pares Relacionamento com os subordinados	Realização Reconhecimento O trabalho em si Encargo Progresso Crescimento

**Quadro 3 - Teoria dos dois fatores motivacionais**

**Fonte:** Adaptado de Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999).

Os fatores de higiene estão relacionados com as condições e o ambiente de trabalho. De acordo com Herzberg (1968), esses fatores são essenciais para que o funcionário

desempenhe bem suas tarefas, entretanto só eles não bastam para que o funcionário esteja motivado. São necessários também os fatores de motivação (ATKINSON *et al.*, 2000).

Diversas pesquisas que tentaram comprovar essa teoria não o conseguiram, e alguns dos motivos é que a amostra utilizada por Herzberg pode não ser representativa da população. Ele não considerou as diferenças individuais para estabelecer a teoria, e não distinguiu a relação entre satisfação e motivação (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999). Dependendo do país onde a pesquisa for realizada, os fatores apresentados no Quadro 3 podem ser classificados de formas distintas.

#### **2.4.5.2 Teoria da hierarquia das necessidades**

O criador desta teoria é Abraham Maslow, e, para ele, em cada ser humano existem, hierarquicamente, cinco necessidades (MASLOW, 1979):

- a) *Fisiológicas*: sede, fome, abrigo, sexo e outras necessidades corporais;
- b) *Segurança*: proteção contra danos físicos e emocionais;
- c) *Sociais*: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo;
- d) *Estima*: fatores internos, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos, como *status*, reconhecimento e atenção; e
- e) *Auto-realização*: crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial.

Essa teoria sustenta que a motivação está relacionada com o nível de necessidade em que a pessoa se encontra. Enquanto uma necessidade não for satisfeita o indivíduo continuará motivado, por exemplo, as necessidades de segurança não serão satisfeitas antes das fisiológicas. Contudo, essa lógica hierárquica proposta por Maslow não é comprovada por pesquisas, pois foi verificado que ela é flexível de pessoa para pessoa e de acordo com as circunstâncias, ou seja, depende do estágio em que se encontra a carreira o funcionário, do tamanho da organização e da cultura organizacional (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

Maslow ainda segregou as cinco necessidades em dois níveis: as de nível baixo que são satisfeitas externamente (fisiológicas e de segurança) e as de nível alto que são satisfeitas internamente (sociais, estima e auto-realização) (MASLOW, 1979).

### **2.4.5.3 Teoria ERC**

Alderfer (1969) criou uma teoria que também trabalha com níveis de necessidade, mas é um pouco diferente da teoria de Maslow. Trata-se da teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento), e reconhece a existência de três níveis de necessidades:

- a) *necessidades existenciais*: bem-estar físico e material;
- b) *necessidades de relacionamento*: desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios; e
- c) *necessidades de crescimento*: desejo de constante crescimento e desenvolvimento pessoal.

A teoria ERC traz a idéia de frustração – regressão, ou seja, quando uma necessidade superior não é satisfeita (frustração), uma necessidade inferior que já tinha sido satisfeita é reativada (regressão). Como exemplo, cita-se o fato de alguns funcionários estarem sempre buscando melhores salários, benefícios e condições de trabalho, mesmo sabendo que as situações que eles vivenciam estão de acordo com o padrão do mercado (ALDERFER, 1969), ou seja, as necessidades de crescimento e relacionamento não estão sendo atendidas (frustração), por isso busca-se satisfazer as necessidades existenciais (regressão).

### **2.4.5.4 Teoria X e teoria Y**

A teoria X e a teoria Y (Quadro 4) são teorias propostas por Douglas McGregor, que mostram como os gestores percebem os indivíduos. Seus estudos tinham o objetivo de verificar a relação entre o desempenho das empresas, e como os líderes poderiam prever e controlar o desempenho humano (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002).

<b>Teoria X</b>	<b>Teoria Y</b>
Concepção tradicional de direção e controle.	Integração entre objetivos individuais e organizacionais.
O ser humano tem aversão natural ao trabalho.	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar.
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se autocorrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar.
O homem é um ser carente que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades.	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução.
O ser humano não consegue assumir responsabilidades.	O ser humano não só aprende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las.
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos membros.	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como: imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo autocrático.	O líder adota um estilo participativo.

**Quadro 4 - Diferenças entre as teorias X e Y**

Fonte: Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 44).

A observação dos princípios dessas teorias no dia-a-dia das empresas, provavelmente, demonstra que nenhuma delas tenha completa aderência ao comportamento dos funcionários. Possivelmente, o que se encontra seja algo entre os dois extremos, haja vista a dificuldade que existe em integrar objetos pessoais e organizacionais, por exemplo.

A atribuição de recompensas pode ser uma maneira de a empresa conseguir que os gestores tenham os seus objetivos mais alinhados ao da corporação, facilitando dessa forma o atingimento das metas.

#### **2.4.5.5 Teoria das expectativas**

A Teoria das Expectativas foi desenvolvida por Victor Vroom. Nela, ele afirma que a motivação é resultado das expectativas, da instrumentalidade e da valorização (ATKINSON *et al.*, 2000).

Por essa teoria, acredita-se que o funcionário estará motivado para desempenhar bem suas atividades, se perceber que esse seu esforço proporcionar-lhe-á uma boa avaliação de

desempenho e que será recompensado por isso, por meio de aumento de salário, bônus, promoção ou qualquer outra forma de recompensa (ROBBINS, 2002).

Nessa teoria é fundamental que o funcionário perceba que o seu esforço será reconhecido na sua avaliação de desempenho (expectativa), e isso lhe trará recompensas (instrumentalidade) que estão relacionadas com suas metas pessoais (valorização) (ROBBINS, 2002).

Essas são algumas teorias motivacionais que se encontram na literatura. A empresa deve criar um ambiente de acordo com as crenças e valores de seus donos, e selecionar funcionários que se sintam motivados com o ambiente criado. A motivação pessoal é um dos fatores que concorrem para o pleno desenvolvimento das atividades profissionais, contribuindo para o resultado da empresa.

O desempenho dos funcionários na realização de suas tarefas possui relação com as teorias motivacionais, cujos propósitos são melhorar a compreensão das razões que estimulam pessoas a desempenharem melhor as suas atividades. Destaque-se que cada teoria motivacional deve ser entendida no contexto das características do modelo de gestão da empresa, não se podendo prescrever com exatidão qual delas é mais ou menos apropriada, tendo em vista que o modelo é que determina o tipo de teoria que explica os critérios de avaliação adotados pela empresa, e não o inverso.

Um sistema de avaliação de desempenho sugere a expressão formal de satisfação ou insatisfação de um avaliador, relacionada à atuação de alguém que está sendo avaliado. Por isso, o mecanismo deve estar alicerçado em formas de recompensas e punições ao avaliado, que também interferem na motivação dos funcionários. Algumas formas de punições e recompensas serão tratadas neste capítulo nas próximas seções.

#### **2.4.6 Sistema de incentivos**

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

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

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

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

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

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

Diversas são as formas de punição que podem ser aplicadas, dependendo muitas vezes da interpretação dos participantes da ação. Nesse estudo, punição é entendida como o fato de o colaborador não receber uma promoção ou um aumento de salário. Outras maneiras são demissões, ser desmoralizado perante o grupo e até mesmo não receber a recompensa proposta em função de as metas não terem sido atingidas por fatores externos, não controlados pelos gestores.

Acredita-se que a aplicação de punição possa trazer melhora no resultado das organizações, pois se está reprimindo um comportamento que não foi considerado adequado, mas sempre deve considerar-se que poderá vir acompanhado de alguns resultados comportamentais indesejados.

Para Cohen e Fink (2003, p. 154), é necessário que os líderes da organização conheçam as necessidades de seus funcionários, e a partir daí elaborem um sistema de recompensa adequado. Em função disso, os autores fazem as seguintes proposições:

- a) quanto maior for a adequação entre as necessidades das pessoas e as recompensas organizacionais, mais alta será a produtividade; e
- b) quanto maior o nível das necessidades, mais variadas terão de ser as recompensas necessárias para alcançar produtividade, satisfação e desenvolvimento individual. Já quanto mais baixo nível das necessidades, menos variadas terão de ser as recompensas.

Ao contrário da punição, a recompensa comanda tanto a satisfação quanto o desempenho dos funcionários (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999).

A primeira idéia que se tem, quando se fala em recompensa baseada no desempenho, leva a pagamento de bônus, à participação nos lucros, enfim, a honorários extras, ou seja, uma recompensa monetária. Entretanto existem diversas formas de se recompensar um funcionário: proporcionar horas de treinamento, conceder bolsas de estudos, permitir-lhe ocupar função de maior responsabilidade (promoção), presentear campeão de vendas etc. De acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999), pode-se classificar as recompensas em dois tipos:

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

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

Normalmente a recompensa é obtida em função do cumprimento de metas. Por isso, deve-se prever a possibilidade de existência de conflitos de interesse de quem esteja sob avaliação. Pode haver casos em que resultados sejam criados para garantir o prêmio do responsável por sua geração, por meio, por exemplo, de postergação da realização de um negócio, em função da meta do período de um determinado gestor já ter sido cumprida. A controladoria deve estar atenta a esses movimentos, e ponderar sobre a cultura organizacional a esse respeito, evidenciando em seus relatórios os casos conhecidos.

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

Nas próximas seções são apresentadas algumas formas de recompensa praticadas pelas organizações. A adoção de mais de um componente de recompensa pela empresa é possível, e pode ser interessante, desde que de acordo com a cultura residente, ou seja, desde que o modelo de gestão e as características dos membros organizacionais, bem como as circunstâncias que cercam o negócio o permitam.

#### ***2.4.6.1 Programas de reconhecimento dos funcionários***

De acordo com a Teoria do Reforço, “recompensar um comportamento com o reconhecimento, é o mesmo que estimular sua repetição” (ROBBINS, 2002, p. 186).

Para muitas pessoas o fato de seu trabalho ser reconhecido pelos seus chefes, através de uma simples mensagem eletrônica ou em uma reunião geral, já é considerado uma recompensa que lhes trará motivação para continuar desenvolvendo aquela tarefa cada vez melhor.

Um exemplo claro da utilização da avaliação de desempenho como uma filosofia é o fato de muitas empresas adotarem práticas de promoção da imagem daqueles que se destacam no desempenho de suas atividades. É comum visualizar isso em lojas varejistas, onde os melhores vendedores merecem lugar de destaque no estabelecimento, para que tanto seus colegas como os clientes o percebam como um colaborador modelo para toda a organização.

Dependendo do ambiente organizacional, esse reconhecimento é visto por muitos funcionários como uma forma de recompensa que os motiva a desenvolver suas atividades cada vez melhor.

#### ***2.4.6.2 Programas de envolvimento dos funcionários***

Não é raro o caso de empresas que adotam programas específicos de envolvimento para que seus funcionários sintam-se parte da organização, e, com isso, produzam melhores resultados. Gestão participativa, autonomia para desenvolver suas tarefas, estímulo à inovação, participação no quadro acionário da empresa são formas encontradas para fazer com que os funcionários estejam envolvidos com a empresa, e se dediquem as suas atividades com prazer e comprometimento (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2002).

A partir desse envolvimento eles podem sentir-se mais motivados para desempenhar suas tarefas, serem mais comprometidos com a organização. Como decorrência, em princípio, a empresa teria maior facilidade para alcançar seus objetivos.

Essa constatação pode ser vinculada às teorias motivacionais. Os programas de envolvimento dos funcionários, especialmente a gestão participativa, podem ser associados à Teoria Y. Essa teoria preconiza que os funcionários são comprometidos com a organização, e têm capacidade de tomarem decisões inovadoras. Também existe relação com a Teoria dos Dois Fatores, pois esses programas de envolvimento podem aumentar a responsabilidade e as oportunidades de crescimento dos funcionários, motivando-os a administrarem suas atividades como se estivessem gerenciando o seu próprio negócio (ROBBINS, 2002).

Convém, entretanto, alertar para a possibilidade de que os objetivos de cada funcionário, quando da execução de suas atividades, não sejam congruentes com os da empresa. Isso justifica a existência de área específica, a controladoria, que minimiza tal risco por meio do monitoramento dos resultados de cada área, identificando eventuais distorções e sugerindo os ajustes necessários.

### 2.4.6.3 Programas de remuneração variável

O funcionário, além de ter um salário fixo, pode receber uma remuneração variável conforme o seu desempenho, que normalmente é verificado pelo alcance das metas individuais, departamentais e/ou organizacionais. Para Dellagnelo e Dellagnelo (1996, p. 56), “a remuneração variável, ou remuneração vinculada a resultados, como também é conhecida, é uma estratégia de remuneração que busca o maior comprometimento dos empregados na busca pelos resultados da organização”.

São relacionadas a seguir algumas formas de remuneração variável de acordo com Robbins (2002).

- a) *programa de remuneração por unidade produzida*: os funcionários recebem um valor por unidade produzida. É mais utilizado na área de produção, e pode ser acompanhado de um salário fixo ou não;
- b) *programa de bonificações*: pode ser pago só para os administradores ou para todos os funcionários. Normalmente é estabelecida uma meta específica e clara para os funcionários e, se for atingida, é pago o bônus;
- c) *programa de participação nos lucros*: são baseados na lucratividade da empresa confrontando com a meta estabelecida. Normalmente é pago a todos na organização em dinheiro ou em ações; e
- d) *programa de participação nos resultados*: diferente da participação nos lucros esses planos recompensam de acordo com a produtividade dos funcionários. Normalmente, é concedida a todos os níveis hierárquicos.

De acordo com Álvares (1999, p. 71), “a utilização da remuneração variável não se restringe às grandes empresas. Sua utilização está mais vinculada à ideologia do fundador que acredita que o compartilhamento do sucesso entre os empregados aumenta a produtividade e os lucros”. Um dos benefícios desses planos, assim como os demais apresentados nessa pesquisa, é proporcionar um maior senso de responsabilidade entre os funcionários para que contribuam para um melhor desempenho da organização.

#### ***2.4.6.4 Programas de remuneração por habilidades***

Nesses programas o salário do funcionário é baseado nas suas habilidades e competências, não requerendo que as pessoas sejam necessariamente especialistas em suas atividades. Em algumas organizações os funcionários que, além das suas, conheçam e saibam executar as atividades de seus colegas podem ser mais valorizados (SCHERMERHORN JUNIOR; HUNT; OSBORN, 1999). Isso pode trazer vantagens para a organização e também para o próprio funcionário que, dada a multifuncionalidade, pode tornar-se mais atrativo em termos de mercado de trabalho. Em outras palavras, o plano premia o funcionário com características generalistas.

Os planos de remuneração por habilidades auxiliam na motivação dos funcionários, pois contemplam a idéia de que eles devem estar em constante aprendizado, buscando desenvolver atividades novas de forma científica, isto é, com treinamento focado no desenvolvimento de habilidades e competências. Uma promoção, por exemplo, não deveria depender do tempo que o funcionário trabalha na empresa; o que deveria ser levado em conta são suas habilidades. Esse conceito proporciona ao grupo funcional a idéia que todos estão disputando em iguais condições o que, em princípio, pode aumentar a motivação do grupo.

A importância do entendimento dos conceitos nos quais se apóiam os programas de incentivo e avaliação de desempenho pela área de controladoria é essencial, pois eles orientam essa área para a formatação do sistema de mensuração que fornece os dados necessários para o acompanhamento das metas estabelecidas para os avaliados em relação aos resultados reais alcançados.

#### **2.4.7 Avaliação de desempenho e controle organizacional**

O controle organizacional, para Nascimento e Reginato (2007), pode ser visto sob uma perspectiva dimensional, com o propósito de melhorar a compreensão sobre as interações existentes entre os diversos tipos de controles, o processo decisório e os resultados a ele inerentes. A mesma abordagem pode ser utilizada para estabelecer-se uma conexão entre a avaliação de desempenho empresarial e o mencionado controle organizacional conforme, pode ser visto na Figura 2.



**Figura 2 - Visão geral da avaliação de desempenho organizacional**

Como ilustrado na Figura 2, o modelo de gestão orienta todo o ambiente empresarial, influenciando o formato de todo o controle organizacional e na maneira como ele é avaliado. Por sua vez, a avaliação de desempenho organizacional é realizada sobre o prisma operacional, ou seja, das operações da empresa e dos gestores. Essa avaliação de desempenho tem por base o resultado econômico da organização que é impactado por tudo o que ocorre nas dimensões de controle organizacional.

As dimensões de controle organizacional recebem e produzem informações que são utilizadas nas avaliações de desempenho operacional e de seus gestores. Em função disso, ganham relevo ainda maior os atributos relacionados à tempestividade, fidedignidade e confiabilidade das informações geradas pelo sistema de informações, características que são consideradas importantes de acordo com Stair e Reynolds (2002). A avaliação de desempenho das operações organizacionais proporciona informações que são elementos facilitadores do processo decisório, possibilitando aos nele envolvidos a medição do “pulso” da organização, por meio dos indicadores de desempenho estabelecidos em seus planos, com os quais torna-se possível o acompanhamento da gestão do negócio, por meio da comparação de cada um deles com dados reais.

O pleno controle e o equilíbrio organizacional podem ser obtidos apenas se os indicadores de todas as dimensões de controle funcionarem sistêmica e perfeitamente. Por exemplo, não se pode afirmar que o indicador relacionado ao giro de estoques, cujos dados

são obtidos da contabilidade, possa ser útil, se ele não for confiável, e não se pode contar que ele seja fidedigno, se o indicador de controle interno relacionado aos estoques, representado na dimensão de controles e procedimentos internos, não estiver como o esperado, ou seja, não apresentando falhas de controle.

De acordo com Nascimento e Reginato (2007), é na dimensão de controle de gestão que são estabelecidos os objetivos da empresa por meio do planejamento, criando-se métricas físico-financeiras que têm como função orientar a atuação dos gestores, cujos produtos de suas ações devem ter seus resultados cotejados com aqueles planejados, isto é, a expectativa contida no plano confrontada com aquilo que de fato aconteceu.

A obtenção dos dados usados para a aferição desse processo, entretanto, apóia-se na dimensão de controle de dados e informações que é a sustentação para a mensuração dos indicadores utilizados na dimensão de gestão. Para que as informações da dimensão de controle de dados e informações sejam consideradas tempestivas e fidedignas, torna-se necessário que a dimensão de controles e procedimentos internos funcione adequadamente. Essa dimensão contempla os controles internos da empresa, que são a plataforma que assegura que os sistemas de mensuração produzam informações apropriadas para o apoio do processo de aferição de desempenho, tanto das operações da empresa quanto dos gestores.

As dimensões de controle organizacional têm as suas rotinas e procedimentos gerados a partir da ação humana, o que as tornam suscetíveis a imperfeições. Desse modo, destaca-se a importância da avaliação dos gestores também no que tange ao impacto que eles causam em cada uma das dimensões, em termos de aumentar a sua segurança e sincronia, e não apenas na avaliação pura e simples de sua atuação no que se refere à administração dos recursos econômicos e financeiros consumidos por suas atividades. Isto é, a avaliação não deve restringir-se ao processo de gestão. Em outras palavras, a avaliação de desempenho não deve envolver apenas aspectos quantitativos, mas também qualitativos relacionados ao perfeito funcionamento das dimensões de controle organizacional.

De maneira geral, para aferir o desempenho do controle organizacional como um todo, e promover a sinergia nas suas três dimensões, as seguintes perguntas devem ser respondidas:

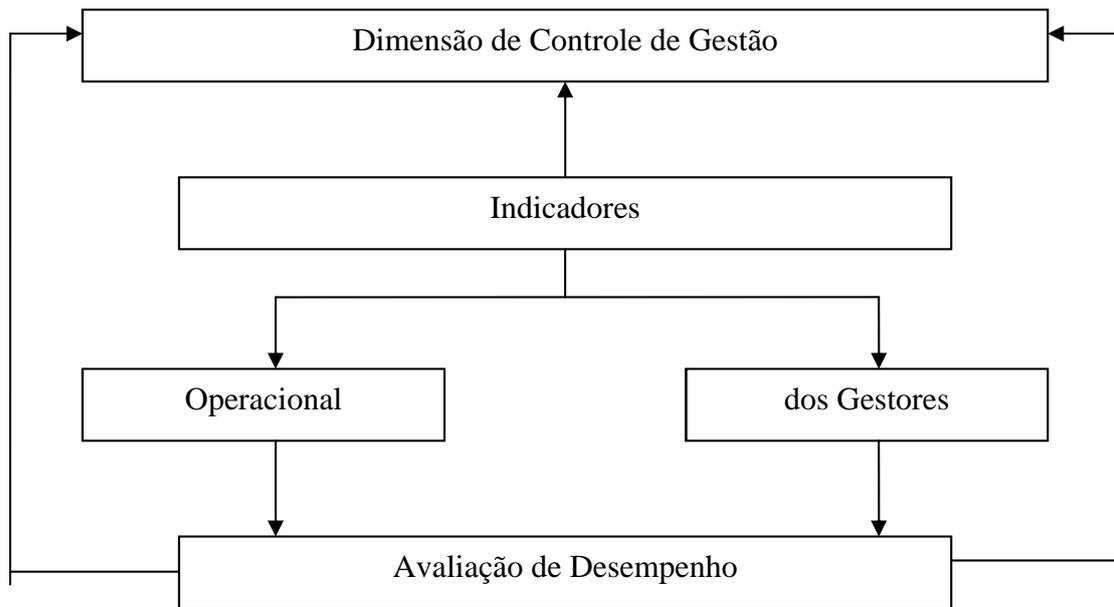
- a) *quanto à performance da empresa*: Como se espera que ela esteja? Como ela efetivamente está?
- b) *quanto ao desempenho dos gestores*: O que se esperava que eles realizassem? O que eles de fato realizaram?

Para responder a essas questões, são usados os indicadores padrões estabelecidos na dimensão de controle de gestão, especificamente no planejamento. Entretanto, a sinergia dessa dimensão com a de controle de dados e informações dá-se na medida em que é nela em que são mantidos os registros para o monitoramento dos mencionados padrões, e, para o efetivo funcionamento dessa dimensão, é necessário que os controles internos e normas de procedimento também tenham seus indicadores e que esses sejam monitorados, completando-se, assim, a relação de interdependência entre as dimensões no que se refere também ao processo de avaliação de desempenho.

#### ***2.4.7.1 Avaliação de desempenho na dimensão de controle de gestão***

Os donos de negócios, seus representantes diretos e os seus gestores necessitam pensar no futuro, aonde querem chegar, e para isso traçam estratégias. De acordo com Anthony e Govindarajan (2002, p. 92), “a estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”.

Na dimensão de controle de gestão, os gestores estabelecem um objetivo geral pretendido pela empresa e outros particulares para cada uma de suas áreas. Tais objetivos são desdobrados nos indicadores que norteiam o processo decisório. A necessidade de um processo de avaliação de desempenho surge justamente para assegurar que os resultados das decisões tomadas durante a execução do planejamento convirjam para aqueles que foram planejados. A avaliação de desempenho, então, realiza-se sob os seus dois prismas, como ilustrado na Figura 3, apresentada a seguir.



**Figura 3 - Avaliação de desempenho na dimensão de controle de gestão**

A avaliação de desempenho na dimensão de controle de gestão pressupõe a definição de algumas premissas:

- a) que sejam fixados objetivos compatíveis com a capacidade de realização da empresa e dos gestores;
- b) que as melhores decisões sejam tomadas, isto é, que os recursos consumidos pelas atividades produzam os melhores resultados possíveis;
- c) que as responsabilidades dos gestores sejam compatíveis com suas experiências;
- d) que o modelo de gestão da empresa permita um ambiente de delegação de autoridade e responsabilidade para os gestores no cumprimento das suas funções;
- e) que a empresa possua sistema de informação e de registros compatíveis com o modelo de avaliação de desempenho adotado; e
- f) que os registros de informações usados no cotejamento dos resultados reais com os planejados sejam apropriadamente processados e conservados. Tais registros são mantidos na dimensão de controle de dados e informações, estabelecendo uma relação de interdependência entre esta e a de gestão.

Como já mencionado, para a instituição da avaliação de desempenho operacional são utilizados indicadores originados a partir do planejamento, que expressem as metas e que permitam sua posterior confrontação com os resultados realizados.

Quanto à avaliação do gestor sob a perspectiva dessa dimensão, deve-se colocar sob observação as suas habilidades gerenciais. A empresa espera que ele seja capaz de cumprir as suas expectativas, que apresente um comportamento racional, que tome as decisões corretas e que elas ocorram à luz de todas as alternativas de escolha existentes na ocasião.

Pode existir um hiato entre o que o gestor realizou e aquilo que poderia ter feito. Sua avaliação de desempenho, sob a perspectiva da dimensão de gestão, tem como objetivo verificar se este hiato é decorrência de erros de planejamento ou de falhas em sua execução. Sua explicação permite identificar correções necessárias ao plano ou a necessidade de mudança do comportamento do gestor em relação à execução de suas atividades.

Assim, os indicadores utilizados para a avaliação das operações da empresa na dimensão de controle de gestão também são válidos para acompanhar o desempenho dos gestores. A partir destas constatações, as recompensas ou punições devem ser atribuídas aos responsáveis.

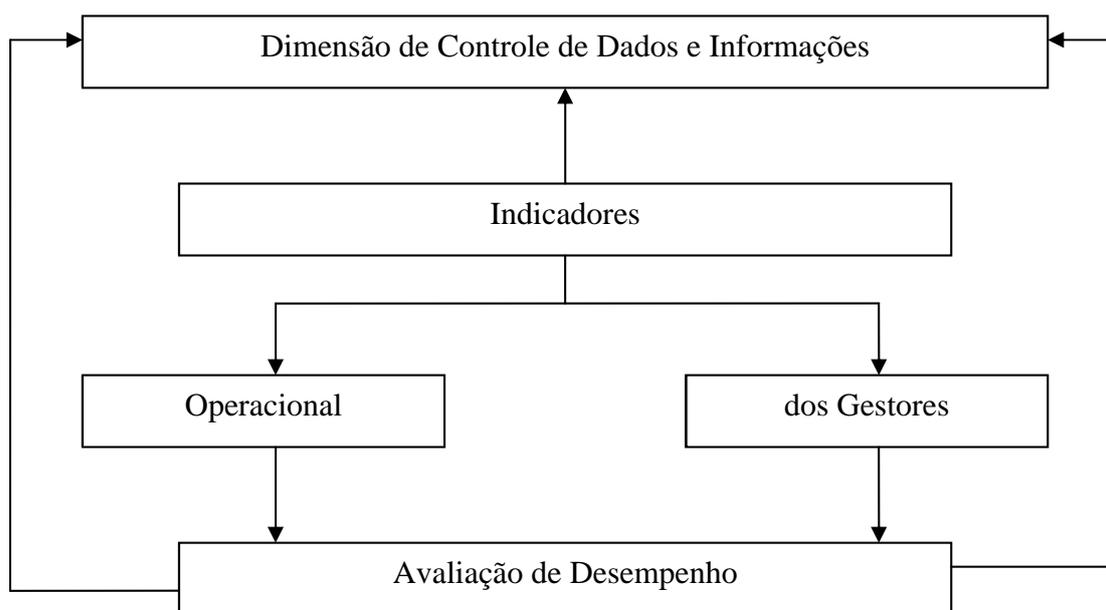
Mas como ter certeza de que os indicadores utilizados na avaliação de desempenho operacional e dos gestores na dimensão de controle de gestão estão mensurados corretamente? E que eles irão fornecer informações adequadas para a execução da estratégia da empresa?

Para isso é necessário avaliar, também, a dimensão de controle de dados e informações, pois esta é a base informacional utilizada para o cálculo destes indicadores. Nela são registrados os dados dos sistemas contábil, de custos, de controle de ativos, entre outros, demonstrando mais uma vez a relação de interdependência entre a dimensão de gestão e esta.

#### ***2.4.7.2 Avaliação de desempenho na dimensão de controle de dados e informações***

Na dimensão de controle de dados e informações são registradas todas as operações realizadas no dia-a-dia empresarial por meio do controle contábil, de custos, fiscal, de ativos e outros (NASCIMENTO; REGINATO, 2007). Esses registros geram informações úteis para os gestores realizarem suas atividades gerenciais. Essa dimensão é a plataforma informacional que subsidia a avaliação da dimensão de gestão.

Por meio dos registros feitos nessa dimensão, os gestores podem mensurar e avaliar como as atividades que estão sob a sua responsabilidade são desempenhadas, e como contribuem para o resultado da empresa. Nessa dimensão, também é possível avaliar o desempenho operacional da empresa e de seus gestores, quanto às suas contribuições para o apropriado desenvolvimento da dimensão, conforme ilustrado na Figura 4.



**Figura 4 - Avaliação de desempenho na dimensão de controle de dados e informações**

As informações geradas nessa dimensão de controle são produto das ações dos gestores. Além disso, devem ter características como qualidade, tempestividade e oportunidade. Esses atributos são importantes porque o perfeito funcionamento da dimensão de controle de dados e informações trará reflexos na determinação dos indicadores econômico-financeiros e não-financeiros utilizados na dimensão de gestão.

A empresa é um sistema, em que cada subsistema tem a sua função e produz informações. Considerando-se isso, cada área organizacional tem participação na formação dos dados refletidos na dimensão de controle de dados e informações. Dessa forma, estimula-se a adoção de indicadores que traduzam objetivos também para essa dimensão, e, por consequência, tais métricas constituem-se no padrão a ser seguido pelos geradores de informação, que servirão não apenas para avaliar os elementos da dimensão, como também os próprios envolvidos em sua operação.

Para exemplificar essa situação, pode-se estabelecer que a empresa tenha como um de seus objetivos o fechamento contábil no primeiro dia útil do mês. Para isso ocorrer, cada área

deve seguir um cronograma previamente definido. Outro objetivo que pode ser estabelecido nessa dimensão é de que o controle de estoques reflita sua posição real a qualquer tempo. Para tal, todas as entradas e saídas de mercadorias precisam ser registradas no momento em que esses eventos ocorrerem. Um outro exemplo é que não se admite pagamento de encargos por atraso no pagamento a fornecedores. Para isso, é necessário ter um efetivo controle do fluxo de contas a pagar. Baseado em cada um desses objetivos têm-se os parâmetros necessários para se estabelecer indicadores que servem para avaliar os gestores e a empresa na dimensão de controle de dados e informações.

Entretanto, como verificar se os registros mencionados nos exemplos ilustrados acima estão sendo feitos corretamente? Como identificar se o comportamento dos gestores está contribuindo para o cumprimento dos objetivos da dimensão de dados e informações e até mesmo para a de gestão?

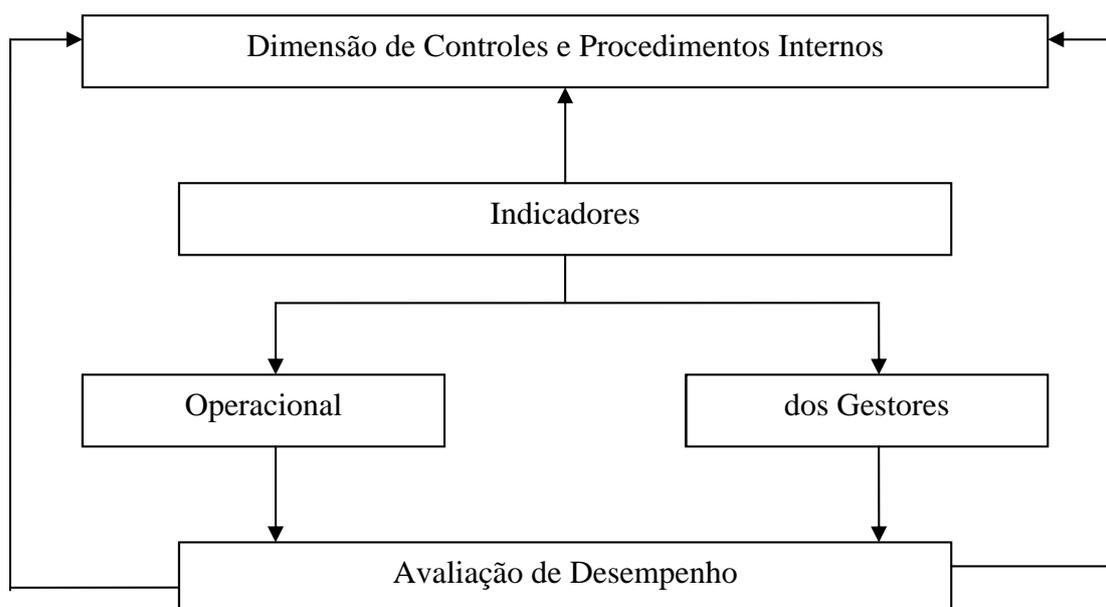
Para oferecer sustentabilidade aos registros realizados nessa dimensão e para que os objetivos planejados estejam de acordo com o que foi realizado, são instituídos os controles internos que formam a dimensão de controles e procedimentos internos.

#### ***2.4.7.3 Avaliação de desempenho na dimensão de controles e procedimentos internos***

Nessa dimensão, encontram-se os controles internos e o conjunto de normas e procedimento formais, que são padronizações estabelecidas para a realização das atividades e também do comportamento esperado de cada indivíduo da organização (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Toda essa padronização é para garantir que as informações geradas na dimensão de controle de dados e informações, e utilizadas na tomada de decisão (dimensão de gestão) sejam precisas e fidedignas. O estabelecimento de como as operações devem ser realizadas e a forma de conduta esperada de todos os colaboradores permite a observância do cumprimento das metas e objetivos organizacionais.

Portanto, nessa dimensão também é essencial o estabelecimento de objetivos, o monitoramento e a avaliação de desempenho operacional e dos gestores como visualizado na Figura 5.



**Figura 5 - Avaliação de desempenho na dimensão de controles de dados e procedimentos internos**

Como visto, a dimensão de controle de dados e informações é o principal suporte para que um processo de avaliação de desempenho operacional e de gestores dê-se de forma consistente, e atinja aos objetivos na dimensão de controle de gestão. Para ser útil, a dimensão de controles e procedimentos internos deve induzir ao perfeito comportamento sistêmico da organização, pois ela é a base para a manutenção da integridade dos dados que se convertem nas informações utilizadas durante a execução das atividades operacionais, e o seu funcionamento sincronizado e eficiente depende de indicadores que permitam observar o funcionamento da própria dimensão de forma a se monitorar a sua eficácia. Além dos tais indicadores, a eficácia dessa dimensão poderá ser constatada quando respondidas as seguintes questões:

- a) todos os eventos com algum impacto econômico presente ou futuro na empresa estão de fato contemplados nesta dimensão?;
- b) os negócios foram realizados observando-se as melhores condições para que os objetivos da empresa fossem atingidos?;
- c) existem meios de detecção de erros operacionais que eventualmente ocorram?; e
- d) há segurança de que os eventos registrados tenham relacionamento de fato e tão somente com os objetivos da organização?

Para realizar a avaliação nessa dimensão podem ser utilizados indicadores que se relacionam com o monitoramento dos controles internos. Conforme Nascimento, Ott e Silva (2007), esse monitoramento pode ocorrer a partir da análise dos ciclos operacionais da empresa (vendas, compras, produção, recursos humanos, patrimônio e sistema de informações), e por meio deles é possível estabelecerem-se indicadores para verificar o desempenho dessa dimensão.

Podem-se estabelecer objetivos relativos ao processo de conferência de valor e quantidade do pedido com a nota fiscal de venda, e, a partir disso, criar-se um indicador para mensurar e eleger o nível de falha admissível nesse processo. Outros processos podem ser considerados para estabelecimento de objetivos e indicadores como, por exemplo, confrontar os saldos contábeis da conta clientes com o relatório do setor de contas a receber; verificar se o prazo de entrega acordado entre o fornecedor e o comprador está sendo cumprido; estabelecer revisão periódica dos cálculos de custos; verificar se os critérios estabelecidos para a contratação de pessoal estão sendo seguidos de forma adequada, se as alçadas definidas para aprovação de novos investimentos estão sendo cumpridas, entre outros.

No que se refere à dimensão de controles e procedimentos internos, para avaliação dos gestores, devem ser analisados aspectos referentes à sua qualificação e ao seu comportamento. O gestor deve saber o que a empresa espera dele e como ela quer que ele seja a partir dos objetivos traçados na dimensão de controle de gestão. Com relação a isso, estabelece-se um padrão esperado de comportamento que deve estar relacionado com o modelo de gestão e que vise à criação de situações construtivas. Abaixo se citam exemplos de características que podem ser esperadas do comportamento dos gestores:

- a) interagir com as demais áreas da empresa;
- b) agir em benefício de toda a organização;
- c) realizar adequadamente as atividades sob sua responsabilidade;
- d) contribuir para o sistema de controles internos;
- e) participar de um sistema de comunicação interativo e transparente; e
- f) evitar a existência de erros de *inputs* de informações no sistema corporativo.

Esses quesitos comportamentais também podem ser considerados para a avaliação de desempenho dos gestores na dimensão de controles e procedimentos internos.

Uma maneira que está sendo bastante difundida para avaliar o comportamento dos funcionários é a avaliação de desempenho 360 graus. De acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osbron (1999), nesse modelo, o gestor não é avaliado apenas pelo seu superior. Ele é avaliado, também, pelos seus subordinados, seus pares (colegas em um mesmo nível hierárquico) e por uma auto-avaliação.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Toda pesquisa para que seja realizada necessita de um método que a sustente. Este capítulo tem o objetivo de demonstrar o método que foi aplicado neste estudo para chegar-se aos resultados obtidos.

Para Pádua (2004, p. 31),

pesquisa é toda atividade voltada para a solução de problemas; como atividade de busca, indagação, investigação, inquirição da realidade, é a atividade que vai nos permitir, no âmbito da ciência, elaborar um conhecimento ou um conjunto de conhecimentos, que nos auxilie na compreensão desta realidade e nos oriente em nossas ações.

Para que um conhecimento seja considerado científico é necessário que tenha como característica a verificabilidade e, para isso, deve-se definir o método a ser utilizado.

O método científico utilizado nesta pesquisa foi classificado em dois grupos, conforme descrito por Gil (1999, p. 27): “os que proporcionam as bases lógicas da investigação e os que indicam os meios técnicos da investigação”.

O fornecimento das bases lógicas da investigação ocorre através do método indutivo. Esse método, de acordo com Gil (1999, p. 28), “parte do particular e coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”. A pesquisa busca analisar, a partir de um conjunto de empresas, se a adoção de algumas características de gestão consideradas necessárias para a avaliação de desempenho afeta o resultado delas.

Sob o aspecto dos meios técnicos da investigação, utilizou-se de conceitos econométricos para verificar a existência de relação significativa entre o resultado das empresas objeto do estudo e as características da gestão consideradas necessárias para realizar um processo de avaliação de desempenho.

### 3.1 Classificação da Pesquisa

Conforme a tipologia apresentada por Gil (1999), a pesquisa apresenta a seguinte classificação:

a) Quanto à natureza

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois é desenvolvido um conhecimento para que seja empregado empiricamente.

b) Quanto à forma de abordagem do problema

O problema proposto é abordado por meio de uma pesquisa quantitativa, pois as respostas obtidas através de um questionário foram analisadas e classificadas de acordo com técnicas estatísticas.

Para Richardson (1999, p. 70), a abordagem quantitativa

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.

c) Quanto aos objetivos

Para Gil (1999, p. 44), as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva, pois se verificou a relação entre os requisitos principais de um modelo de avaliação de desempenho e o resultado das empresas.

d) Quanto aos procedimentos técnicos

A pesquisa realizada é classificada como uma *survey*, do tipo questionário por *Internet*. As *surveys* pela *Internet*, conforme Malhotra (2001, p. 185), “são disponibilizadas em um *Web site*. (...) Os entrevistados devem dirigir-se a um determinado endereço na *Web* para completar a *survey*”. Esta pesquisa teve como instrumento de coleta de dados a utilização de um questionário disponibilizado na *Internet*.

Na realização de uma *survey*, de acordo com Gil (1999, p. 70), “procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado

para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados”.

### 3.2 Universo e Amostra

Para Colauto e Beuren (2004, p. 118), “população ou universo da pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas para determinado estudo”. A população desta pesquisa é composta por todas as empresas relacionadas na revista *Valor 1.000*, nas edições de 2001 a 2005 (dados de 2000 a 2004).

A escolha pelas empresas listadas na revista *Valor 1.000* justifica-se pelos seguintes motivos:

- a) são todas empresas auditadas;
- b) as demonstrações financeiras são comparáveis; e
- c) as formas de mensuração das informações são equivalentes e consistentes e, com isso, as demonstrações têm maior credibilidade.

A revista *Valor 1.000* é anual, e define as 1.000 maiores empresas no Brasil através da análise de seus demonstrativos contábeis e de diversos indicadores como, por exemplo, receita líquida, resultado líquido, resultado operacional, margem líquida, rentabilidade do patrimônio líquido, ativo total, endividamento oneroso, entre outros, formando um *ranking* e subdividindo-as em 27 setores: açúcar e álcool; agricultura; água e saneamento; alimentos; bebidas e fumo; comércio atacadista; comércio exterior; comércio varejista; construção e engenharia; eletroeletrônica; energia elétrica; farmácia e cosmético; materiais de construção e decoração; mecânica; metalurgia; mineração; papel e celulose; plásticos e borracha; química e petroquímica; serviços especializados; serviços médicos; siderurgia; tecnologia da informação telecomunicações; têxtil, couro e vestuário; transporte e logística; e veículos e peças.

Alguns procedimentos foram realizados para selecionar-se a amostra deste estudo. Foi necessário verificar quais empresas estavam relacionadas nas cinco edições, pois seria fundamental para a pesquisa ter as informações sobre o resultado das empresas em todos os cinco anos estudados.

Após a verificação das cinco edições da revista, constatou-se que 550 empresas estavam relacionadas nos cinco anos pesquisados, entretanto, algumas organizações não tinham os dados disponíveis sobre resultado líquido do exercício e ativo e, em função disso, foram excluídas da relação. Os setores de comércio exterior; comunicação e gráfica; mecânica; veículos e peças foram retirados, pois apresentavam uma quantidade de empresas inferior a dez, o que se considerou um número pequeno de observações, e poderia prejudicar o resultado da pesquisa.

Após esses procedimentos chegou-se à amostra da pesquisa que, segundo Gil (1999, p. 100), é o “subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”. A amostra deste estudo é não-probabilística e por acessibilidade. Nesse tipo de amostra, de acordo com Gil (1999, p. 104), “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Portanto, a amostra totalizou 386 empresas (Apêndice C) que foram classificadas de acordo com os setores de atividade definidos na revista e que estão apresentados na Tabela 1:

**Tabela 1 - Distribuição da amostra**

<b>Setor de atividade</b>	<b>Quantidade</b>
Agricultura	14
Água e Saneamento	14
Alimentos	36
Bebidas e Fumo	11
Comércio Atacadista	15
Comércio Varejista	35
Construção Civil	12
Eletroeletrônica	15
Energia Elétrica	40
Material de Construção e Decoração	21
Metalurgia	29
Papel e Celulose	14
Química e Petroquímica	37
Serviços Especializados	22
Tecnologia da Informação	11
Telecomunicações	12
Têxtil, Couro e Vestuários	17
Transporte e Logística	31
<b>Total</b>	<b>386</b>

### **3.3 Coleta de Dados**

Os dados foram coletados com a utilização de um questionário (Apêndice B) com perguntas fechadas, que foi disponibilizado em ambiente virtual. O questionário permitiu obter as variáveis explicativas do modelo de regressão múltipla que está descrito na seção 3.5. Essas variáveis são características de gestão consideradas necessárias à implantação de um processo de avaliação de desempenho, conforme abordado no referencial teórico, e que podem explicar o resultado das empresas (variável explicada). Para Gil (1999, p. 128),

questionário é uma técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo como objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas.

O questionário, como instrumento de coleta de dados, apresenta as seguintes vantagens, de acordo com Gil (1999, p. 128-9):

- a) possibilita atingir grande número de pessoas, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que pode ser enviado pelo correio;
- b) implica menores gastos com pessoal, posto que não exige o treinamento dos pesquisadores;
- c) garante o anonimato das respostas;
- d) permite que as pessoas o respondam no momento em que julgarem mais conveniente; e
- e) não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Por outro lado, o questionário também apresenta algumas limitações, segundo Gil (1999, p. 129):

- a) impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas;
- b) impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- c) não oferece a garantia de que a maioria das pessoas o devolvam devidamente preenchido, o que pode implicar significativa diminuição da representatividade da amostra;
- d) envolve geralmente um número relativamente pequeno de perguntas, porque é sabido que questionários muito extensos apresentam alta probabilidade de não serem respondidos; e
- e) proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.

Foi realizado um pré-teste do instrumento em quatro empresas cujos respondentes foram os *controllers*, e com quatro professores que foram escolhidos por critério de acessibilidade. As melhorias sugeridas foram incorporadas ao instrumento utilizado.

O questionário foi respondido, preferencialmente, pelos *controllers* das organizações ou, na sua inexistência, por diretores financeiros ou administrativos. A escolha por pessoas que exercem essas atividades nas empresas teve como objetivo diminuir a possibilidade de existência de viés do respondente, pois esses executivos escolhidos, em função dos atributos necessários ao cargo, tendem a ter uma postura mais neutra sobre a organização.

O questionário foi disponibilizado na Internet no endereço <<https://lhp.sytes.net/pesquisa/index.csp?Empresa=1>>. Para cada empresa da amostra foi atribuído um número seqüencial de 1 a 386 que foi acrescentado ao *link* em que se encontrava o instrumento de pesquisa. Por meio dessa identificação foi possível saber que empresas responderam ao questionário. Os respondentes foram contatados primeiramente por telefone, ocasião em que foi explicada a pesquisa, e solicitados seus endereços eletrônicos para que lhes fossem remetida uma correspondência eletrônica contendo o *link* de acesso ao questionário.

Do total da amostra (386 empresas), não se conseguiu contatar com 43 empresas por motivos diversos como: não localização do número de telefone, não atendimento das ligações, política interna da empresa em não responder a questionários, entre outros. Em função disso, o questionário foi remetido para 343 empresas, e foi obtido o retorno de 115 questionários respondidos, dos quais quatro foram excluídos, pois um número pouco significativo dos seus respectivos setores de atividades respondeu à pesquisa: foram apenas três empresas do setor de água e saneamento e somente uma de tecnologia da informação. Isso ocasionou a eliminação desses setores para fins de análise dos dados.

Após a análise das respostas foi necessário retornar às empresas para dirimir dúvidas com relação a algumas respostas dadas. Entre essas, no caso de seis empresas, não foi possível contatar-se novamente o respondente ou a dúvida não foi por ele esclarecida. Em função disso, essas empresas foram também excluídas do grupo de respostas. Da amostra composta por 386 empresas, na pesquisa de campo obteve-se 105 respostas que representaram 27,20%.

Alguns setores foram agrupados visando uma melhor distribuição das respostas: o de alimentos com o de bebidas e fumo; comércio varejista com comércio atacadista, e o de construção civil com o de material de construção e decoração. A Tabela 2 mostra a distribuição das respostas por setores de atividade:

**Tabela 2 - Distribuição do retorno dos questionários**

<b>Setor de Atividade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Participação</b>
Agricultura	9	8,57%
Alimentos / Bebidas e Fumo	13	12,38%
Comércio Atacadista / Varejista	13	12,38%
Construção Civil / Material de Construção e Decoração	7	6,67%
Eletroeletrônica	4	3,81%
Energia Elétrica	10	9,52%
Metalurgia	12	11,43%
Papel e Celulose	5	4,76%
Química e Petroquímica	11	10,48%
Serviços Especializados	5	4,76%
Têxtil, Couro e Vestuário	9	8,57%
Transporte e Logística	7	6,67%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100%</b>

### **3.4 Estrutura do Questionário**

O questionário foi composto por perguntas do tipo estruturadas, ou seja, “especificam o conjunto de respostas alternativas e o formato das respostas” (MALHOTRA, 2001, p. 282). No total foram elaboradas 10 questões fechadas cujo objetivo foi identificar características da gestão das empresas, sobre aspectos considerados importantes para a realização de avaliação de desempenho operacional e dos gestores.

As respostas foram escalonadas tendo como referência a escala de Likert. De acordo com Malhotra (2001, p. 255),

[...] é uma escala de classificação amplamente utilizada, que exige que os entrevistados indiquem um grau de concordância ou discordância com cada uma de uma série de afirmações sobre objetos de estímulo. Tipicamente, cada item da escala tem cinco categorias de respostas, que vão de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

A escala de Likert apresenta algumas vantagens (MALHOTRA, 2001):

- a) é de fácil construção e aplicação; e
- b) os respondentes entendem facilmente como utilizá-la.

Entretanto, esse tipo de escala também apresenta desvantagens. A principal delas, apresentada por Malhotra (2001), é o maior consumo de tempo para ser completada, se comparado a outras escalas, pois para responder é necessário ler cada uma das afirmações.

Neste estudo realizou-se uma adaptação à escala de Likert, pois foram definidas quatro categorias de resposta, ao invés de cinco. A razão da alteração visou conseguir que o respondente se posicionasse frente à afirmação apresentada, pois, se a escala fosse ímpar, existiria a possibilidade de obter-se uma resposta neutra, o que poderia comprometer o resultado da pesquisa. A legenda da escala foi definida conforme apresentado na Tabela 3:

**Tabela 3 - Escala para respostas**

<b>Resposta</b>	<b>Código</b>
Nunca	1
Alguns momentos	2
Quase sempre	3
Sempre	4

Para realizar a análise econométrica apresentada no capítulo 4, as respostas dadas a cada pergunta foram segregadas da seguinte forma: empresas que responderam 4 (sempre) ou 3 (quase sempre) foram agrupadas separadamente das que responderam 2 (alguns momentos) ou 1 (nunca). Essa segregação realizou-se para melhor identificar as empresas da amostra que possuíam ou não as características de gestão que foram investigadas.

### ***3.5 Tratamento e Análise dos Dados***

Como este estudo visou verificar a influência de algumas características de gestão relacionadas ao processo de avaliação de desempenho no resultado das empresas, foi analisado o resultado líquido de diversas empresas durante uma série de tempo de cinco anos (2000 a 2004), conjugados com dados de corte transversal, representados nesta pesquisa por algumas características da gestão empresarial previamente definidas no referencial teórico. Para conjugar os dois estilos de estrutura de dados foi utilizada a técnica de dados em painel, pois este possibilita que “as mesmas unidades (empresas) do corte transversal sejam acompanhadas ao longo de um determinado período” (WOOLDRIDGE, 2006, p. 11), permitindo um aumento no tamanho da amostra.

Baltagi (2001 *apud* GUJARATI, 2006, p. 514) apresenta algumas vantagens da utilização de dados em painel:

- a) ao combinar séries temporais com dados de corte transversal, os dados em painel proporcionam “dados mais informativos, mais variabilidade e menos colinearidade entre as variáveis, mais graus de liberdade e mais eficiência”;
- b) [...] os dados em painel são mais adequados ao estudo da *dinâmica da mudança* [...];
- c) os dados em painel podem detectar e medir efeitos melhor do que quando a observação é feita por meio de corte transversal puro ou série temporal pura [...];
- d) os dados em painel nos permitem estudar modelos comportamentais mais complexos [...];
- e) os dados em painel podem minimizar o viés que decorreria da agregação de dados.

Para realizar a análise dos dados foi utilizado o *software* estatístico EViews 5.1, em que foi estimado o modelo de regressão linear múltipla com dados em painel. De acordo com Greene (1997, p. 221), “o modelo de regressão linear múltipla é usado para estudar a relação entre a variável explicada (Y) e as diversas variáveis explicativas (X).” Nesta pesquisa, a variável explicada é representada pelo resultado contábil das empresas (lucro ou prejuízo do exercício), em valores absolutos. Esse indicador foi escolhido por ser considerado uma medida de eficiência do resultado das organizações (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999), e, também, por essa informação estar disponível para toda a amostra na Revista *Valor 1.000*. Além disso, os dados foram corrigidos pelo IGP-M de 2004 (fonte: FGVDADOS). As variáveis explicativas, para um melhor entendimento, foram divididas em cinco grupos:

- a) *variáveis das características da gestão empresarial*: estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, punições e recompensas, cada uma representada por uma variável *dummy*<sup>1</sup>;
- b) *substituição do líder da organização*: variável *dummy* que representa o efeito de outros fatores no resultado das empresas objeto do estudo;
- c) *PIB*: é uma variável constante e de controle que representa o efeito de variáveis externas no resultado das empresas analisadas. Este indicador foi escolhido por ser considerado referência da evolução da economia de um país. Seus valores foram atualizados pelo IGP-M de 2004 (fonte: FGVDADOS);

---

<sup>1</sup> Nessa regressão utilizaram-se variáveis *dummies*, que são de natureza qualitativa. Conforme Gujarati (2000, p. 503), “... tais variáveis qualitativas geralmente indicam a presença ou a ausência de uma “qualidade” ou atributo”. Portanto, as variáveis *dummies* são dicotômicas, e podem assumir o valor 0 ou 1.

- d) *ativo total*: variável constante que representa o efeito de outros indicadores no resultado das empresas analisadas. Os valores do ativo total das empresas pesquisadas foram obtidos nas cinco edições da Revista *Valor 1.000* e atualizados pelo IGP-M de 2004 (fonte: FGVDADOS); e
- e) *variáveis setoriais*: a amostra está dividida em doze setores, conforme Tabela 2, e para isolar o efeito de cada deles no resultado da pesquisa foram criadas variáveis *dummies* setoriais.

Portanto, para verificar a influência dessas variáveis, em especial as representativas de características da gestão empresarial, no resultado das empresas, foi estimada a regressão linear múltipla com a técnica de dados em painel representada pela equação:

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

Onde:

$Y_{jt}$  = resultado contábil da empresa j (lucro ou prejuízo do exercício), no tempo t;

$\beta_0$  = coeficiente linear;

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

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

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

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

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

$PIB_t$  = PIB anual, no tempo t;

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

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

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

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

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

As variáveis *dummies* deste estudo foram classificadas de acordo com a Tabela 4.

**Tabela 4 - Classificação das variáveis *dummies***

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

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

Os sinais esperados dos coeficientes ( $\beta$ 's), especificados na equação (1) para cada uma das variáveis são:

- a)  $\beta_0 > 0$ . Espera-se que esse parâmetro seja positivo, pois o resultado de uma empresa não depende apenas das variáveis de gestão definidas para este estudo. Existem outras variáveis, como as externas, por exemplo, que podem afetá-lo;
- b)  $\beta_1 > 0$ . Espera-se que o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho tenha uma correlação positiva com o resultado das empresas da amostra. Tal expectativa foi explicada no referencial teórico, seção 2.4.4.1;
- c)  $\beta_2 > 0$ . Acredita-se que a definição de funções e responsabilidades para todos os colaboradores também apresente uma correlação positiva com o resultado das organizações objeto do estudo, conforme explicado no referencial teórico, seção 2.4.4.2;
- d)  $\beta_3 > 0$ . Espera-se que as empresas da amostra que divulgam de forma clara suas informações para os seus colaboradores apresentem um resultado melhor que as que não o fazem (correlação positiva), de acordo com o que foi apresentado no capítulo 2, seção 2.4.4.3;
- e)  $\beta_4 > 0$ . Acredita-se que as empresas da amostra que tenham um sistema corporativo de apoio informacional consigam uma maior sinergia entre seus colaboradores, e, com isso, a correlação com o resultado seja positiva. No referencial teórico, seção 2.4.4.4 comenta-se mais sobre essa relação;
- f)  $\beta_5 > 0$ . De acordo com o que foi discutido no referencial teórico, seção 2.4.6, acredita-se que as empresas deste estudo que atribuem recompensas aos seus gestores apresentam um resultado melhor que as demais;
- g)  $\beta_6 > 0$ . Espera-se que as empresas estudadas que aplicam procedimentos de punição, conforme capítulo 2, seção 2.4.6, tendem a apresentar correlação positiva dessa variável com o seu resultado;

- h)  $\beta_7$ . As empresas são administradas por pessoas que possuem crenças e valores distintos entre si. Em função disso, acredita-se que a troca de líder nas organizações ocasione alguma alteração no resultado delas. A intenção é verificar se esta influência é positiva ou negativa para o seu desempenho;
- i)  $\beta_8 > 0$ . Em uma economia onde o PIB apresenta crescimento, a tendência é que as empresas também consigam aferir melhores resultados, portanto melhoram seu desempenho;
- j)  $\beta_9 > 0$ . Acredita-se que exista uma correlação positiva entre o ativo total e o resultado das empresas pesquisadas, uma vez que o ativo representa o montante de capital investido em uma organização, ou seja, o ativo permite ampliar ou não as operações da empresa; e
- k)  $\beta_{10}$  ao  $\beta_{20}$ . Espera-se constatar que setores distintos apresentem resultados diferentes; indica a variação no resultado em função do setor a que pertence a empresa.

### **3.6 Conceitos Estatísticos**

Após a estimação da regressão no *software* estatístico EViews 5.1, foram realizados alguns testes estatísticos para verificar a consistência dos dados, e se os resultados esperados foram confirmados. Os conceitos desses testes e de alguns termos estatísticos utilizados nesta pesquisa são apresentados neste capítulo. A explicação mais detalhada do resultado da regressão estatística é apresentada no capítulo 4.

#### **3.6.1 Coeficientes ( $\beta$ )**

Os coeficientes indicam a sensibilidade que ocorre na variável explicada para uma variação de uma unidade na variável explicativa na qual ele está sendo multiplicado. A explicação dos coeficientes calculados na regressão estatística é discutida no capítulo 4.

### 3.6.2 Coeficiente múltiplo de determinação ( $R^2$ )

De acordo com Hill, Griffiths e Judge (2003), o coeficiente múltiplo de determinação é uma medida numérica descritiva que indica até que ponto a variação em Y (variável explicada) é explicada pelas variações em X (variáveis explicativas). Quanto mais próximo de 1 (100%) for o  $R^2$ , melhor é a explicação do modelo sobre as observações amostrais.

Neste estudo, o  $R^2$  expressa o quanto da variação do resultado das empresas da amostra é explicado pelas características de gestão consideradas importantes para o processo de avaliação de desempenho operacional e dos gestores, pela troca do principal líder, pelo PIB, pelo ativo total e pelos setores de atividade.

### 3.6.3 Coeficiente múltiplo de determinação ajustado ( $R^2$ ajustado)

O coeficiente múltiplo de determinação possui uma propriedade estatística importante ao ser considerado uma função não-decrescente em relação ao aumento no número de variáveis explicativas constantes no modelo de regressão (GUJARATI, 2000). Isso significa dizer que o acréscimo de variáveis explicativas não reduz o  $R^2$ , e quase invariavelmente o aumenta.

Em função disso surge a figura do coeficiente múltiplo de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado). Nesse caso, é incluída no cálculo uma punição em função do aumento de uma variável explicativa de forma que a contribuição pelo acréscimo dessa variável para a regressão estatística é maior do que a penalidade por ela imposta. Quanto maior for o número de variáveis explicativas, o  $R^2$  ajustado aumenta menos que o  $R^2$  (GUJARATI, 2000).

Theil (1978, p. 135 *apud* GUJARATI, 2000, p. 200) assinala que:

[...] é aconselhável utilizar o  $R^2$  ajustado em vez de  $R^2$ , pois o  $R^2$  tende a fornecer um quadro demasiadamente otimista do ajuste da regressão, particularmente quando o número de variáveis explicativas não for muito pequeno comparado com o número de observações.

Portanto, a análise do  $R^2$  em regressão linear múltipla não é muito utilizada, motivo pelo qual a interpretação dar-se-á pelo  $R^2$  ajustado.

### 3.6.4 Nível de significância ( $\alpha$ )

Nível de significância é a definição de um determinado percentual de chance que se tem de rejeitar uma hipótese verdadeira (WOOLDRIDGE, 2006).

Nesta pesquisa foi definido um nível de significância de 10%. Isso quer dizer que se trabalha com a probabilidade máxima de 10% de se dizer que uma variável explicativa não tenha relação com o resultado, quando na verdade essa relação existe.

### 3.6.5 Estatística $t$

A estatística  $t$ , também conhecida como  $t$  de *Student*, testa a existência de relação significativa entre cada uma das variáveis explicativas e a variável explicada (GUJARATI, 2000). O *software* estatístico EViews 5.1 calcula esse valor para cada uma das variáveis, e pode ser visualizado nas Tabelas 12 e 14 do capítulo 4 deste estudo.

Esse teste é uma medida para verificar a existência de relação de causa e efeito entre as variáveis explicada e explicativas, e que se reflete no valor  $p$  (ver seção 3.6.6), cabendo ao pesquisador a análise desses testes. O valor da estatística  $t$  é calculado dividindo-se o coeficiente de determinada variável explicativa pelo seu erro padrão (esse conceito será discutido na seção 3.6.7) que por sua vez se reflete no valor  $p$ .

### 3.6.6 Nível exato de significância ou valor $p$ (probabilidade)

O nível de significância é definido previamente, ou seja, antes da estimação da regressão. Normalmente são utilizados níveis como 1%, 5% ou 10%. Entretanto, depois de realizada a regressão estatística pode-se obter o valor  $p$  (probabilidade) ou nível exato de significância.

Para Hill, Griffiths e Judge (2003, p. 118-9), “calcula-se o valor  $p$  de um teste determinando-se a probabilidade de a distribuição  $t$  tomar um valor igual ou superior ao valor absoluto do valor amostral da estatística de teste.” Isso significa dizer que, quando o valor  $p$

for inferior ao valor escolhido de nível de significância, não se rejeita a relação de causa e efeito entre as variáveis explicada e explicativas.

O valor  $p$ , neste estudo, pode ser visualizado no resultado da regressão. Portanto como o nível de significância foi definido em 10%, se o *software* calculou um valor  $p$  superior a este percentual, significa que se rejeita a relação com o resultado.

### **3.6.7 Termo de erro aleatório ou erro padrão**

Antes de se realizar a estimação de uma regressão estatística estuda-se a teoria referente ao assunto para identificar-se variáveis que podem explicar seu comportamento. Todavia, nem sempre todas as variáveis explicativas podem ser consideradas, e, em função disso, surge o termo “erro padrão”.

Para Gujarati (2000, p. 27), esse termo é “um representante de todas as variáveis omitidas ou abandonadas que podem afetar  $Y$ , mas que não estão (ou não podem ser) incluídas no modelo de regressão”.

Sabe-se que o resultado não é influenciado apenas por variáveis da gestão empresarial e, por isso, neste estudo também foram incluídas as variáveis explicativas: troca do principal líder, PIB anual, ativo total e setor de atuação. Essas adições foram feitas justamente para evitar o erro de especificação na regressão estatística.

### **3.6.8 Teste $F$**

O teste  $F$  é utilizado para testar a relação de significância, quando há mais de uma variável explicativa (ANDERSON; SWEENEY; WILLIAMS, 2002), ou seja, esse teste verifica a significância conjunta de um grupo de variáveis explicativas.

O seu resultado pode ser interpretado pelo valor  $p$  do teste  $F$ : quanto mais próximo de 1 ou de 100% for o teste  $F$  significa que existe relação estatisticamente significativa entre as variáveis explicada e explicativas. Esse teste foi utilizado nesta pesquisa para verificar a significância do conjunto dos setores de atuação das empresas analisadas no resultado das mesmas.

### 3.6.9 Autocorrelação e teste $d$ de Durbin-Watson

Um dos problemas que pode existir na estimação de uma regressão é o de autocorrelação que, para Hill, Griffiths e Judge (2003, p. 298), pode ocorrer “quando tem-se (*sic*) dados de séries temporais, em que as observações seguem uma ordenação natural com o correr do tempo, existindo a possibilidade de que erros sucessivos estejam correlacionados uns com os outros”. Para exemplificar, podem-se observar os dados desse estudo, em que se trabalha com uma série temporal de cinco anos dos resultados das empresas investigadas. Normalmente, empresas que apresentam lucro em um exercício apresentarão lucro no período seguinte, e o mesmo ocorre com organizações que estão com prejuízo. Essa tendência pode ocasionar o problema de autocorrelação. A identificação do problema de autocorrelação pode ser detectada pelo teste de Durbin-Watson (teste  $d$ ), cujo procedimento de cálculo é dado por:

$$d = 2 (1 - \rho) \quad (2)$$

onde o  $\rho$  é o coeficiente de correlação de Pearson do erro do período com o de outro período, e assume valores no intervalo  $-1 = \rho = 1$ . Portanto, o resultado do teste varia de zero a quatro, sendo que, se a estatística de Durbin-Watson for próxima de dois, indica que não existe problema de autocorrelação, quando o teste  $d$  estiver próximo de zero, autocorrelação positiva dos dados, e, se próximo de quatro, há autocorrelação negativa (MADDALA, 2003).

A interpretação do teste de Durbin-Watson da regressão proposta neste estudo consta no capítulo 4.

### 3.7 Limitações do Método

Este estudo, por ter como instrumento de coleta de dados um questionário, pode apresentar algumas limitações. Entre elas destaca-se a qualidade das respostas que foram fornecidas pelos respondentes. Para minimizar essa possível limitação, foram criadas algumas questões para verificar a consistência das respostas, e, em caso de divergência, foi feito novo contato com o respondente. Quando não foi possível esclarecer a dúvida, a empresa foi excluída da amostra para não comprometer o resultado da pesquisa.

Outra limitação do estudo é a quantidade de empresas que se mostraram dispostas a participar da pesquisa. O resultado desta pesquisa restringe-se às empresas que fazem parte da amostra. A quantidade de respostas obtidas (105) representa um retorno de 27,20%, considerado satisfatório para uma pesquisa dessa natureza. Todavia, as empresas foram segregadas de acordo com o setor de atuação, fazendo com que alguns setores não tivessem tanta representatividade quanto outros, o que pode ser considerado uma limitação do método.

Sabe-se que o ambiente externo à organização pode também interferir na condução do negócio, dado o tipo de risco a que está submetida a empresa. Para atenuar o efeito de tais variáveis, este estudo procurou isolá-las, considerando-se, além dos efeitos da variação do PIB, a segregação das empresas analisadas por setor. Com isso, pretendeu-se reduzir o efeito das mencionadas variáveis no resultado das empresas objeto de estudo.

Outra variável que foi testada no modelo é o volume de recursos que as empresas têm aplicado no seu ativo, representado pelo valor do ativo total. O ativo representa o montante de capital que a organização investe no seu negócio. É o investimento realizado no ativo que permite ampliar ou reduzir as operações da empresa.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo aborda a análise e interpretação do resultado da pesquisa de campo. Primeiramente, demonstra-se a distribuição das empresas por região e setor de atividade, em seguida a análise e interpretação das questões de forma individual e, por último, a análise e interpretação do modelo proposto.

### 4.1 Distribuição das empresas por região e setor de atividade

Para caracterizar as 105 empresas respondentes, apresenta-se o Gráfico 1, em que se demonstra a distribuição das organizações pelas cinco regiões do país, tendo-se como referência aquela em que estava localizada a sede da empresa no ano de 2004, ou seja, o último período compreendido pela análise.

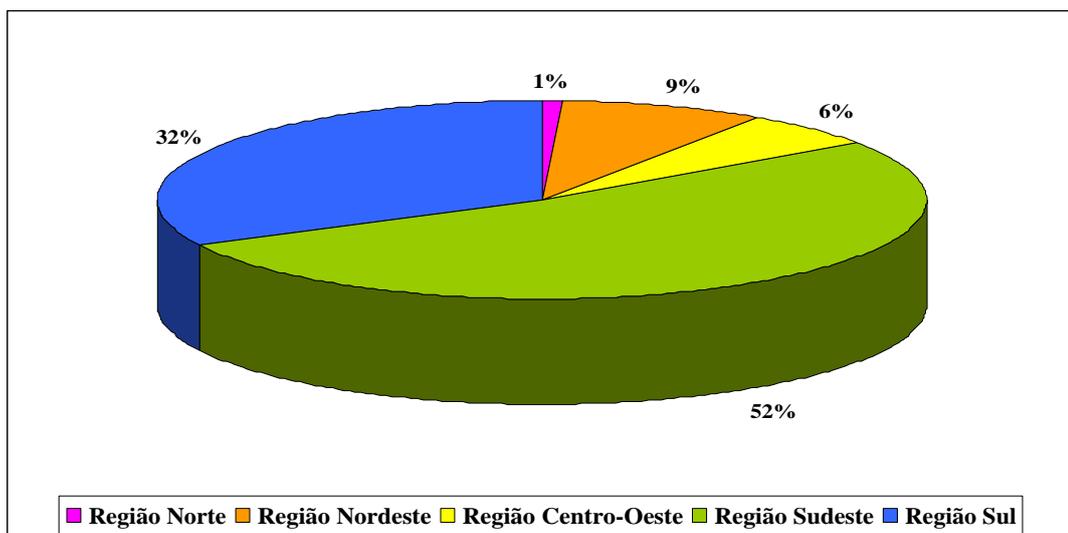
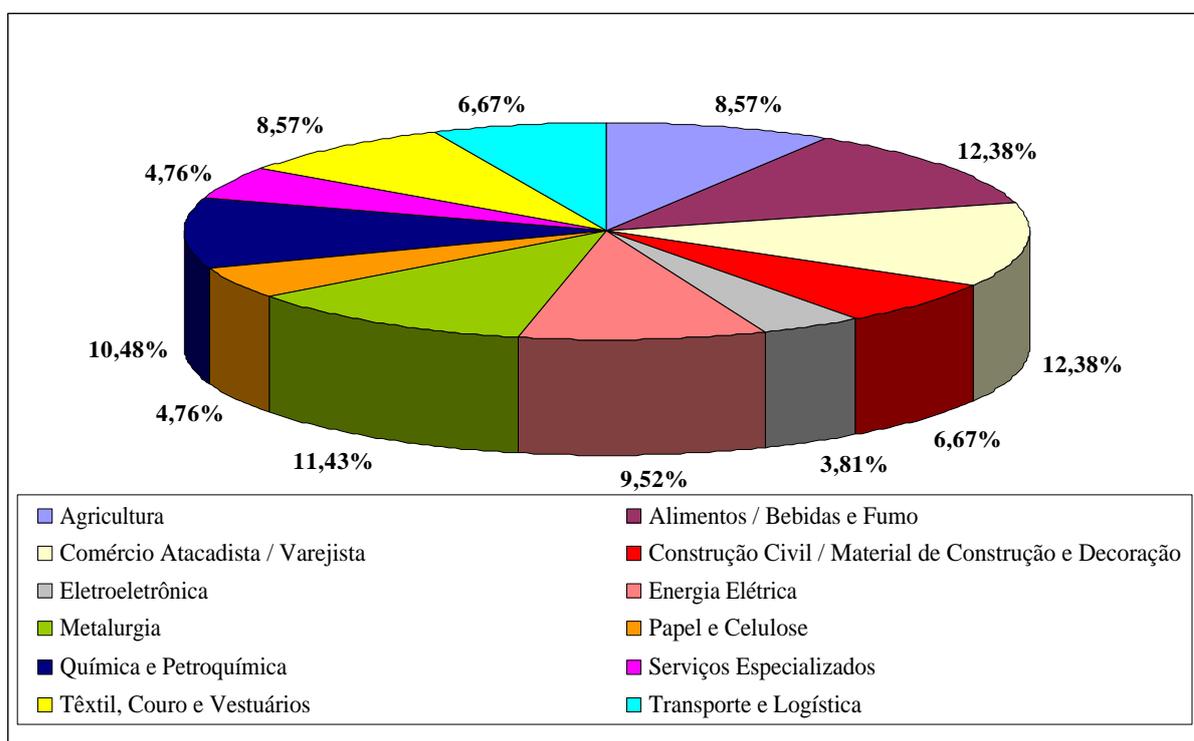


Gráfico 1 - Participação percentual das empresas pesquisadas por região no Brasil em 2004

A identificação da região onde está localizada a sede das empresas foi possível através dos dados coletados na revista *Valor 1.000*. Percebe-se que a maioria das empresas objeto da pesquisa (52%) tem a sua sede na região Sudeste, seguida pela região Sul, com 32%, pela Nordeste, com 9%, pela Centro-Oeste, com 6%, e pela Norte, com 1%. Tal distribuição pode ser explicada pela representatividade de cada uma dessas regiões no PIB do país.

Já, quanto aos setores de atividade, apresenta-se, a seguir, a distribuição da amostra de acordo com os segmentos nos quais as empresas participantes da pesquisa atuam.



**Gráfico 2 - Participação percentual das empresas pesquisadas por setor de atividade no Brasil em 2004**

A distribuição das empresas participantes da pesquisa, quanto aos setores da economia aos quais pertencem, concentrou-se principalmente nos de Comércio Atacadista/Varejista, Alimentos/Bebidas e Fumo, com participação de 12,38% cada um. Em seguida, com maior representatividade entre as empresas, estavam os de Metalurgia, com participação de 11,43%; o de Química e Petroquímica, com participação de 10,48%; o de Energia Elétrica, com participação de 9,52%; o de Agricultura, Têxtil/Couro e Vestuários, cada um deles com participação de 8,57%; o de Transporte e Logística, Construção Civil/Material de Construção e Decoração, com participação de 6,67% cada um; os de Papel e Celulose, Serviços Especializados, com participação de 4,76% cada e, por fim, o de Eletroeletrônica com participação de 3,81% na amostra total.

## ***4.2 Análise e interpretação das questões***

Como mencionado no capítulo da metodologia, para efeito de análise e interpretação dos dados foi utilizado, além da estatística descritiva, a análise da regressão linear múltipla. Para facilitar a leitura estruturou-se a apresentação dos resultados em subseções que identificam as características de gestão das empresas do seguinte modo:

- a) a pergunta constante do questionário aplicado;
- b) o objetivo que se pretendeu atingir com a questão formulada;
- c) a descrição e a interpretação dos dados relativos às respostas correspondentes; e
- d) o resultado da regressão para o quesito que está sendo analisado.

Além disso, convém mencionar que a legenda utilizada nos gráficos (sempre, quase sempre, alguns momentos e nunca) foi a mesma utilizada como opção de resposta para os respondentes do questionário.

### **4.2.1 Questões indicativas sobre o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho**

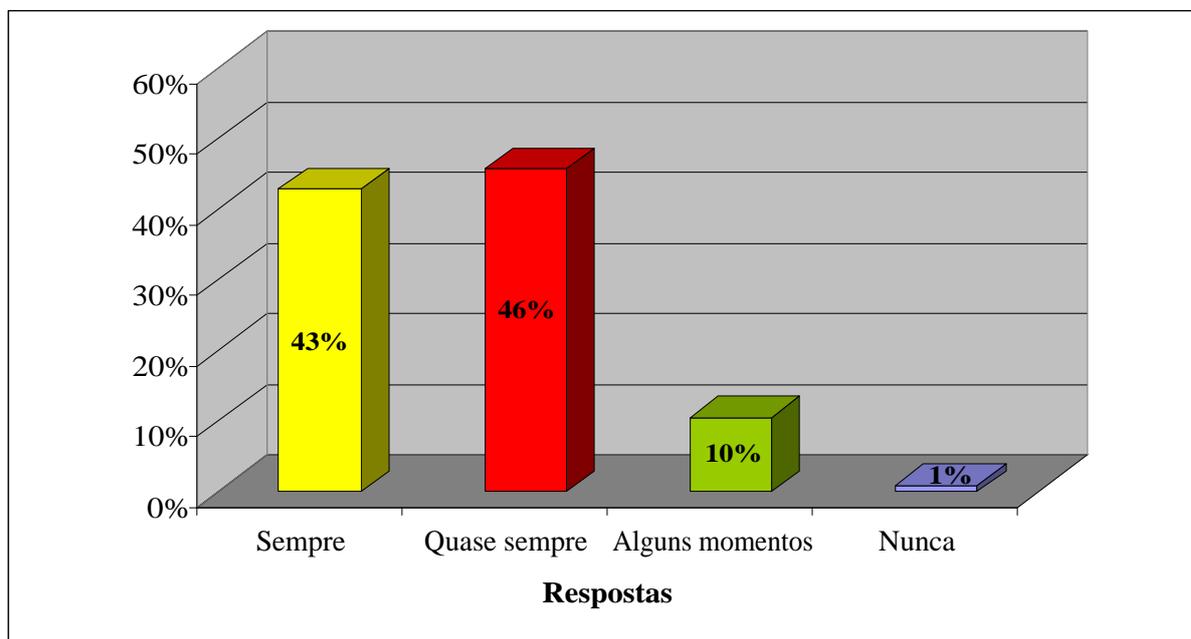
A fim de identificar se as empresas estabelecem metas para os seus gestores e indicadores para controlar e avaliar o seu cumprimento, formularam-se duas questões.

#### ***4.2.1.1 Questão 1***

A empresa adota um planejamento no qual se criam metas para estimular o bom desempenho e apóia a execução destas metas com um sistema de informação eficiente?

O objetivo desta questão foi verificar se a empresa estipula metas para os gestores, baseadas no seu planejamento, com o objetivo de melhorar e monitorar o desempenho deles e da empresa, apoiando a sua execução com um sistema eficiente para o acompanhamento de sua evolução.

Os dados obtidos pela pesquisa para esta questão podem ser apreciados no Gráfico 3, apresentado a seguir.



**Gráfico 3 - Estabelecimento de metas e adoção de sistema de informação para apoiar sua execução**

Verifica-se que 43% dos respondentes afirmaram que suas empresas *sempre* estabelecem metas a partir do planejamento, para estimular o bom desempenho dos gestores, e possuem um sistema de informação eficiente que facilita a sua execução e o seu monitoramento; por sua vez isso ocorre *quase sempre* em 46% das empresas da amostra. Os dados também revelam que 10% dos respondentes apontaram que o estabelecimento de metas e a existência de um sistema de informação adequado para o seu monitoramento ocorrem apenas em *alguns momentos*. Em 1% dos casos, isso *nunca* ocorre.

A expectativa com relação a essa questão é a mesma que se tinha com a questão posterior, sobre a existência de indicadores de desempenho a ser abordada na seqüência deste trabalho, pois como as empresas analisadas são grandes organizações, e constam do *ranking* das 1.000 maiores do Brasil, poder-se-ia supor que todas elas estabelecessem metas para os seus gestores como forma de avaliar e controlar seu desempenho e o da empresa, entretanto, isso se confirmou em 89% dos casos. Isso significa que nem todas as empresas que possuem um processo de planejamento *sempre* estabelecem metas para os seus gestores, ou possuem um sistema de informação eficiente para acompanhar a execução.

Esse fato pode significar que algumas empresas, mesmo adotando o planejamento, não estabelecem formalmente metas para seus colaboradores, podendo-se também inferir que elas podem até criar as metas, mas não possuem um sistema de informação adequado para o seu acompanhamento. Essa segunda possibilidade pode explicar a razão pela qual 46% dos respondentes disseram que *quase sempre* adotam metas, índice superior aos 32% da questão subsequente.

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

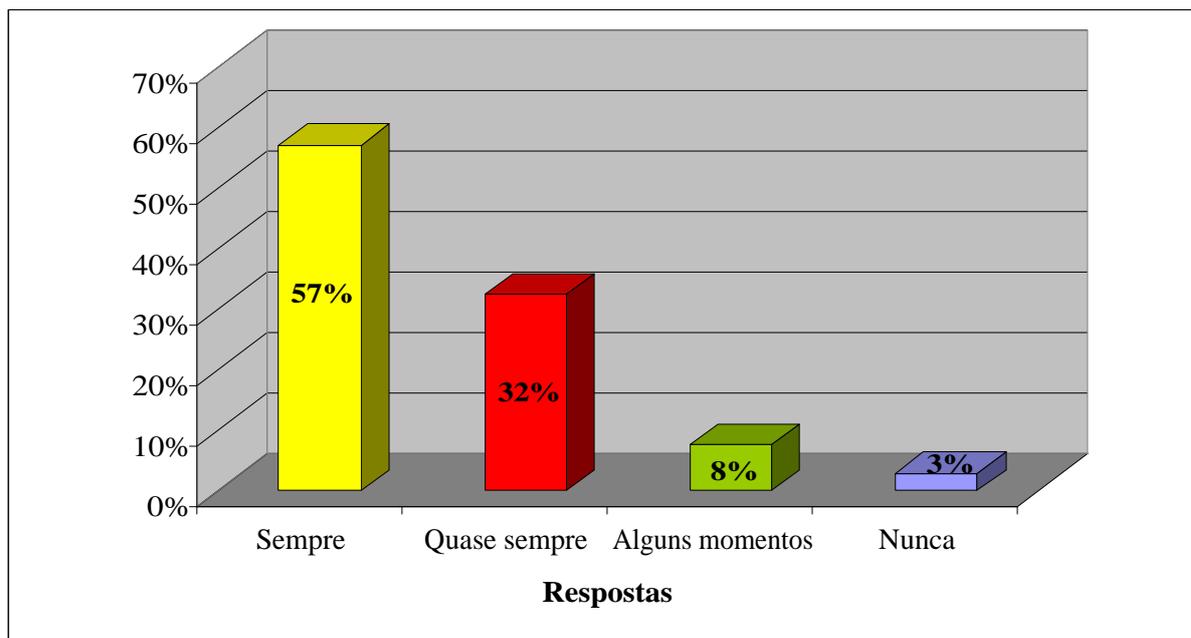
Essa inferência também é válida para o 1% de empresas da amostra em que *nunca* se estabelecem metas. Talvez, como mencionado por Daft (1999), dependendo da forma como as metas são estabelecidas e divulgadas, os gestores podem ter um comportamento contrário do que se espera. Metas rígidas em demasia e estabelecidas sem a participação dos avaliados podem, muitas vezes, comprometer o desempenho dos funcionários, e não envolvê-los totalmente com os objetivos estabelecidos pela organização.

#### **4.2.1.2 Questão 2**

A empresa institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico?

O objetivo desta questão é verificar se as empresas pesquisadas adotam indicadores de desempenho como instrumento de monitoramento operacional e de gestores, e se esses indicadores têm como base um processo formal de planejamento.

O Gráfico 4 mostra a distribuição de frequência estatística das respostas dadas à segunda questão, sobre o estabelecimento de indicadores pelas empresas participantes da pesquisa que facilitam o monitoramento das operações e dos gestores.



**Gráfico 4 - Estabelecimento de indicadores de desempenho operacional**

Observa-se que em 57% das empresas *sempre* se instituem indicadores de desempenho para facilitar o monitoramento operacional e a sua comparação com os padrões estabelecidos no planejamento estratégico e operacional, enquanto em 32% dos casos isso ocorre *quase sempre*; em apenas 8%, em *alguns momentos*. Já em 3% das empresas *nunca* se utilizam indicadores como base para o monitoramento da execução do planejamento.

Mesmo analisando um grupo diferenciado de empresas, percebe-se que nem todas instituem indicadores de desempenho que tenham o propósito de servir de base para o acompanhamento das operações de acordo com seus planejamentos.

Pode-se dizer que 57% dos respondentes das empresas pesquisadas responderam aquilo que se espera para organizações de grande porte, ou seja, que *sempre* utilizam indicadores para nortear o desempenho e atuação dos gestores e da própria organização, tendo como base o planejamento estratégico.

Para aqueles que responderam que *quase sempre* (32%) utilizam indicadores de desempenho, pode-se entender que alguns pontos do planejamento estratégico não são considerados importantes para realizar-se um controle mais efetivo, ou que essas organizações se utilizam de outros indicadores que não constam no planejamento. Possivelmente isso ocorra porque, normalmente, o planejamento tem dados predominantemente financeiros e

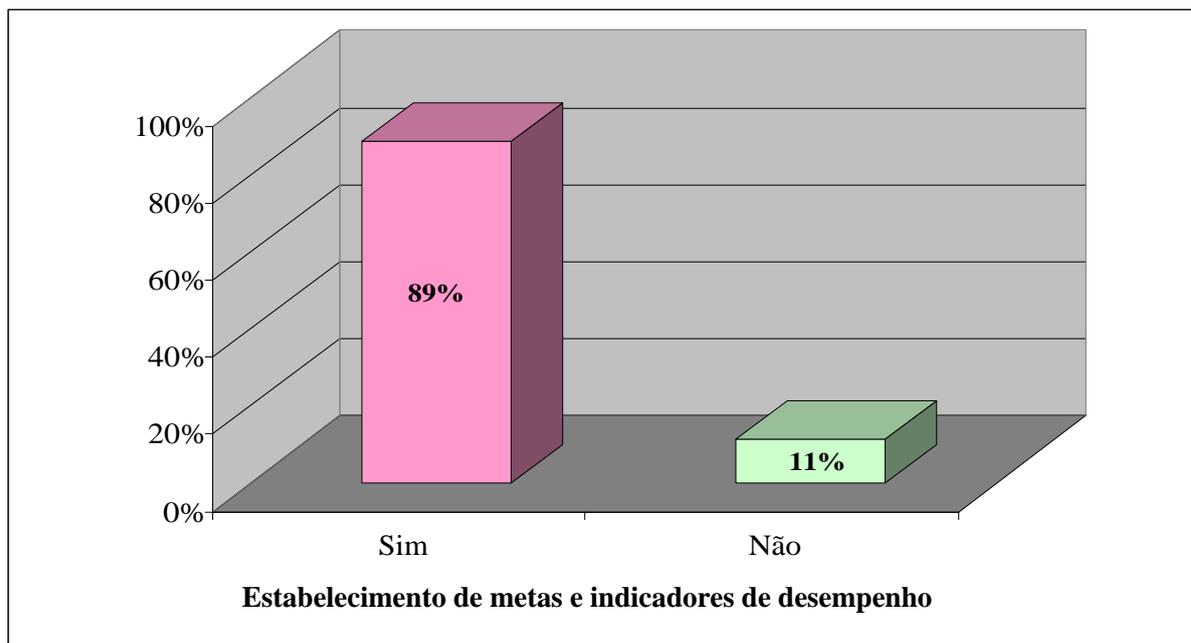
quantitativos, e essas empresas podem valer-se de medidas qualitativas, que não sejam derivadas do planejamento, para verificar o desempenho de seus gestores e da organização.

Das empresas analisadas, apenas 8% dos respondentes disseram que utilizam indicadores em *alguns momentos* para cotejar o desempenho da empresa e dos gestores com as expectativas contidas no planejamento. Disso pode-se inferir que possuem outros métodos de acompanhamento, ou não possuem um processo estruturado de planejamento, o que se confirma com o resultado da questão anterior, sobre a existência de metas baseadas nesse instrumento de gestão, ou até mesmo que essas organizações não adotam controle e avaliação da atuação dos gestores e do operacional, por meio de indicadores de desempenho, um item importante para a condução dos negócios.

Esse contingente de empresas (8%) juntamente com os 3% de respondentes que disseram *nunca* adotar indicadores de avaliação de desempenho, pode ser considerado surpreendente, pois seria de supor-se que, por serem grandes empresas, a instituição de indicadores de desempenho para comparar com o estabelecido no planejamento seria uma prática adotada por todas essas organizações, ou seja, um requisito essencial para o progresso das empresas, entretanto, não é isso que os dados mostram.

#### ***4.2.1.3 Resultado da regressão estatística para o quesito estabelecimento de metas e indicadores de desempenho***

Para concluir se os gestores das empresas da amostra estabelecem metas e indicadores de desempenho para seu acompanhamento, analisaram-se conjuntamente as perguntas 1 e 2. Definiu-se que a primeira questão seria a principal, e a segunda considerada de consistência. Além disso, agruparam-se as respostas conforme descrito no capítulo 3. Com isso, concluiu-se que em 89% dos casos analisados os respondentes consideram que existe o estabelecimento de metas e indicadores para controlar e avaliar o desempenho dos gestores e da empresa, enquanto para 11%, essa prática não é adotada nas suas empresas. Tal distribuição pode ser identificada no Gráfico 5.



**Gráfico 5 - Distribuição da amostra quanto ao estabelecimento de metas e indicadores de desempenho**

Esperava-se que todas as empresas pesquisadas estabelecessem metas e indicadores de desempenho para nortear a atuação de seus gestores, além de acompanharem e avaliarem o desempenho organizacional, pois acredita-se que essas práticas sejam importantes para o bom andamento dos negócios, ainda mais quando se analisa empresas que estão entre as melhores do país, no período de 2000 a 2004.

Entretanto, o que se percebe, é que, desse grupo, 11% das empresas não estabelecem metas nem indicadores de desempenho, e, mesmo assim, constam no mencionado *ranking*, ou seja, pode-se supor que elas conseguem atingir seus objetivos, mesmo sem a adoção de metas e indicadores.

Uma explicação para esse fato pode residir na filosofia e objetivos empresariais bastante claros que essas empresas possam transmitir para todos os seus colaboradores, ao ponto que os objetivos pessoais e organizacionais sejam congruentes, não se tornando necessária a definição de metas e indicadores de desempenho para a consecução dos objetivos dessas empresas, conforme afirmado por Darft (1999).

Para responder esta questão de pesquisa, deve-se verificar se no modelo proposto o quesito *estabelecimento de metas e indicadores de desempenho* possui relação de causa e efeito com o resultado das empresas analisadas. Esse resultado pode ser constatado na Tabela 5.

**Tabela 5 - Significância da variável estabelecimento de metas e indicadores de desempenho**

Variável	Valor <i>p</i>
Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho	21,36%

Observa-se na Tabela 5 que a probabilidade da variável não explicar o resultado das empresas analisadas é de 21,36%. Como foi definido no capítulo 3, serão consideradas explicativas as variáveis com um nível de significância inferior a 10%. Em função disso, percebe-se que esse quesito não tem significância estatística para explicar o resultado das organizações presentes na amostra, conforme indica a regressão. O resultado estatístico é explicado de maneira mais detalhada na seção 4.3 deste capítulo.

Esta relação de significância pode não ter sido obtida em função do tipo de empresas participantes da amostra ou talvez porque não seja o fato de definir metas e indicadores de desempenho que irá aumentar ou reduzir o resultado de uma empresa. Talvez o que realmente impacta o resultado seja recompensar os funcionários que cumpriram as metas, portanto, este quesito seria um primeiro passo para se conseguir um melhor resultado. Esta relação pode ser verificada nas seções subsequentes.

#### **4.2.2 Questão indicativa de definição de funções e responsabilidades**

A definição das funções e responsabilidades dos colaboradores da empresa é necessária quando se deseja estabelecer metas para a atuação dos gestores e, conseqüentemente, avaliar seu desempenho e da organização conforme mencionado no capítulo 2 deste estudo. Para identificar se as empresas da amostra possuem essa característica foi formulada a seguinte questão para os executivos.

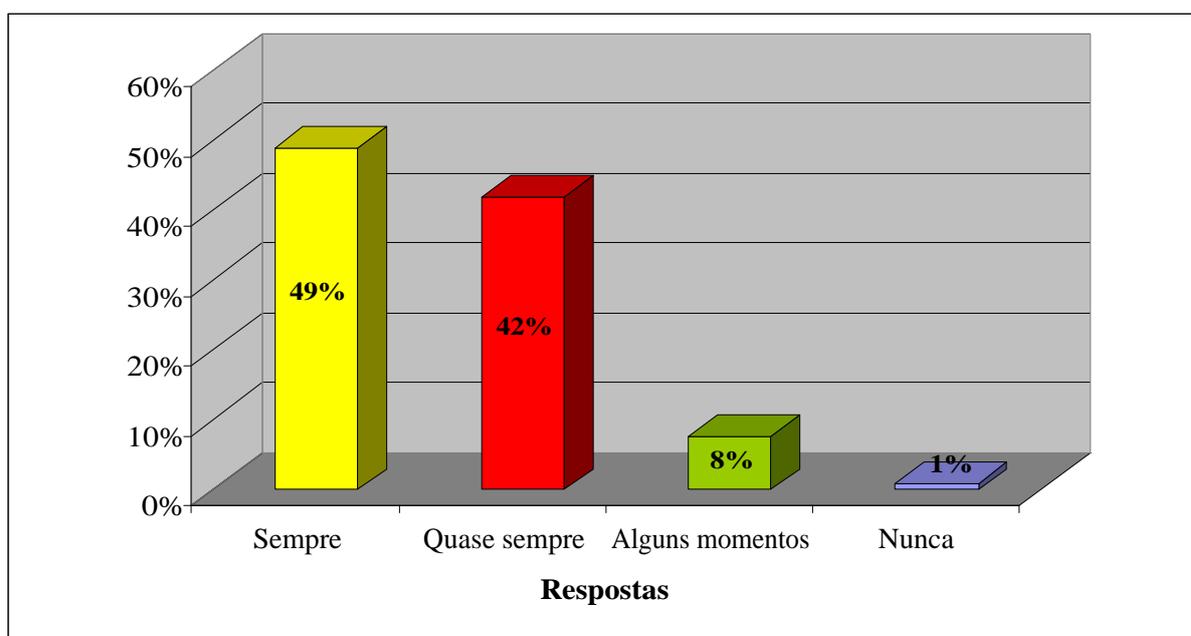
##### **4.2.2.1 Questão 3**

Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades?

Com essa informação procurou-se identificar entre os respondentes aqueles que consideram que os colaboradores das empresas conhecem suas funções e responsabilidades para o desempenho de suas atividades profissionais. Ao se verificar esse quesito, pode-se

diagnosticar se ele tem uma relação de causa e efeito com o resultado das organizações, e de que forma é essa relação, o que se mostra na seqüência deste trabalho por meio do resultado da regressão correspondente.

O Gráfico 6 mostra a distribuição das respostas que foram fornecidas a esta questão, em números relativos.



**Gráfico 6 - Definição das funções e responsabilidades dos colaboradores**

Observa-se que 49% dos respondentes da pesquisa responderam que seus colaboradores *sempre* têm o conhecimento claro de suas funções e responsabilidades, enquanto 42% afirmam que isso ocorre *quase sempre*. Em contrapartida, 8% responderam que apenas em *alguns momentos* os funcionários realizam suas atividades, sabendo os limites de suas funções e responsabilidades, e 1% mencionou que seus colaboradores *nunca* têm esta informação.

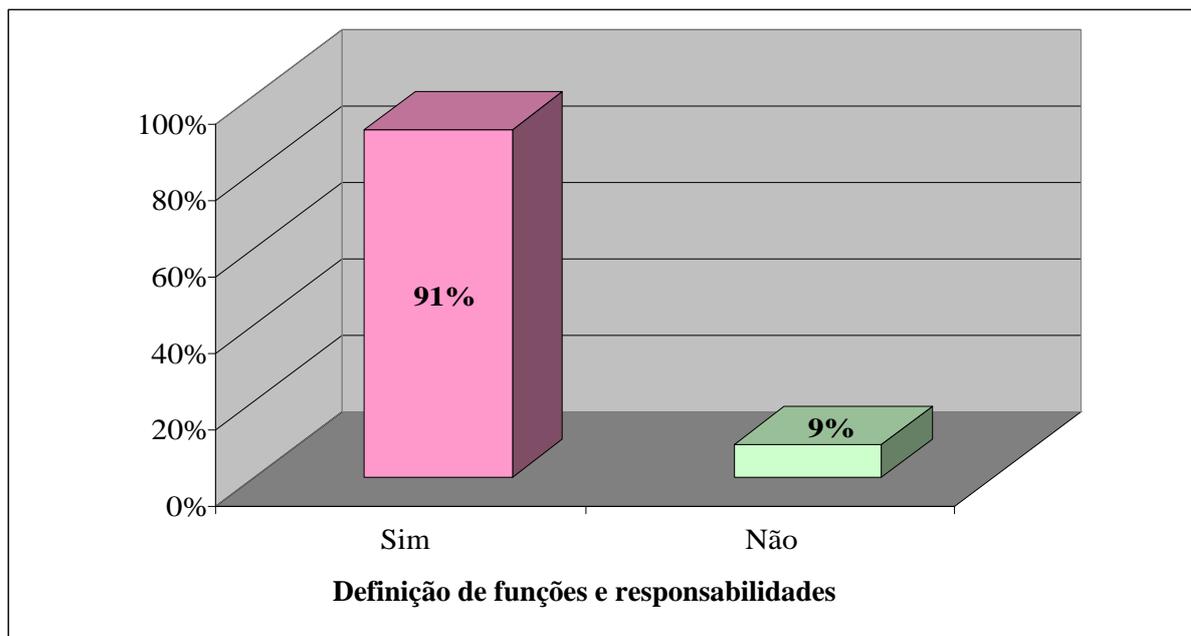
Percebe-se que a grande maioria dos respondentes considera que a sua empresa possui a característica de divulgar para seus colaboradores, *sempre* ou *quase sempre*, as funções e responsabilidades de cada um. Isso pode ser explicado pelo tipo de empresa que está sendo analisada e pelas características de seu modelo de gestão, voltadas para um estilo mais formal e organizado.

A definição de funções e responsabilidades, conforme Parisi (2001) se faz necessária à implantação de metas e indicadores de desempenho para o acompanhamento dos gestores e

das operações das empresas, pois, para que se concorde com uma meta definida, é necessário conhecer até onde vai a responsabilidade e autoridade, e qual o limite do campo de atuação para a tomada de decisões, a fim de se cumprirem com as expectativas em torno de suas atuações no processo de obtenção de resultados. Os 49% dos participantes da pesquisa que responderam que as empresas *sempre* adotam essa prática corroboram o que se entende mais apropriado para atingir-se o sucesso empresarial. Encontram-se também neste grupo os 42% da amostra que responderam *quase sempre* à adoção do procedimento, pois como a pergunta se refere a todos os colaboradores, pode-se inferir que, em algumas organizações pesquisadas, a definição de funções e responsabilidades ocorra somente para os níveis gerenciais mais elevados, por exemplo, motivo pelo qual os respondentes indicaram a existência dessa prática com esta frequência.

#### ***4.2.2.2 Resultado da regressão para o quesito definição de funções e responsabilidades***

As respostas obtidas quanto ao quesito analisado corroboram a idéia de que a definição de funções e responsabilidades é importante para a consecução de metas combinadas com a existência de indicadores de desempenho para tal estabelecidos, pois, ao se agrupar as respostas da questão 3 de acordo com a metodologia descrita no capítulo 3, conclui-se que para 91% dos respondentes suas funções e responsabilidades são definidas, conforme observado no Gráfico 7. Ao voltar-se ao quesito analisado anteriormente, verifica-se que 89% dos respondentes estabelecem metas e indicadores de desempenho.



**Gráfico 7 - Distribuição da amostra quanto à definição de funções e responsabilidades**

Por outro lado, 9% dos respondentes enquadram-se, para fins desta pesquisa, no grupo de organizações que não definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores. Esse percentual é bastante representativo, considerando-se que são todas grandes empresas e que a definição de funções e responsabilidades seria para que o empreendimento funcionasse de forma eficaz, pois, caso esse quesito não esteja claro para os funcionários, pode ocorrer que uma determinada decisão não seja tomada tempestivamente, em função de as pessoas não saberem claramente qual o gestor responsável para a solução de um dado problema.

O resultado da regressão estatística para este quesito, individualmente, pode ser observado na Tabela 6.

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

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

Ao se analisar a Tabela 6, observa-se que a definição de funções e responsabilidades possui relação de causa e efeito com o resultado, pois o seu nível de significância é de 1,22%, portanto, inferior a 10% como estabelecido no capítulo 3. Entretanto, essa relação é negativa conforme pode ser verificado no coeficiente negativo, ou seja, as empresas da amostra onde os respondentes percebem que existe a definição de funções e responsabilidades para os colaboradores tendem a ter, em média, uma redução no seu resultado.

Esse resultado é um paradoxo em relação ao que se apregoa na literatura, favorável à clara definição de funções e responsabilidades. Sugere-se que novos estudos sejam realizados, especificamente com esta variável, para um melhor esclarecimento do resultado encontrado.

### **4.2.3 Questões sobre a clareza na divulgação de informações**

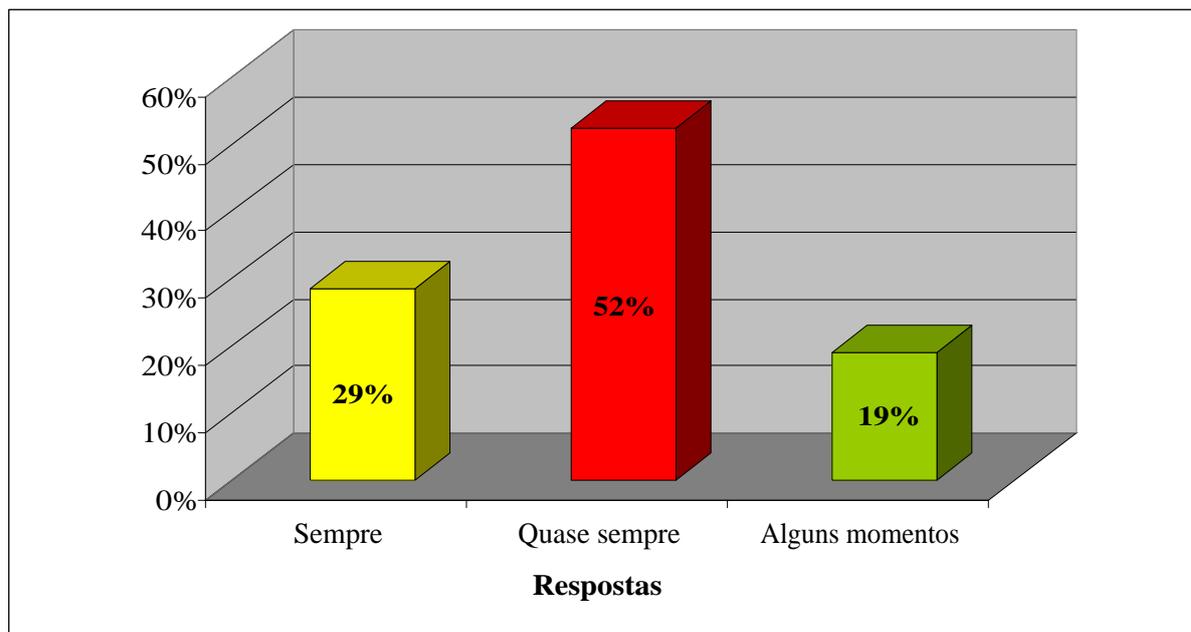
Acredita-se que a divulgação de informações para os colaboradores da empresa de forma clara e objetiva possa ter relação com o desempenho alcançado pela organização. Esse quesito possui relação direta com os anteriores, pois definir as funções e responsabilidades é divulgar uma informação de forma clara, e essa prática é fundamental para a compreensão e o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho operacionais e dos gestores. Para verificar se existe divulgação de informações de maneira clara, foram elaboradas as perguntas 4 e 5.

#### **4.2.3.1 Questão 4**

Na sua percepção, as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas pelos diretores para todos os colaboradores?

O objetivo da questão é verificar se nas empresas pesquisadas existe divulgação clara sobre as suas prioridades. Para se estabelecer metas e indicadores de desempenho e, conseqüentemente, avaliar tanto os gestores quanto as empresas, é necessário que os participantes do processo saibam quais são as prioridades da organização e o que se espera deles.

O Gráfico 8 demonstra as respostas obtidas em cada uma das alternativas para a Questão 4.



**Gráfico 8 - Divulgação das prioridades da empresa**

Dos respondentes, 29% responderam que as prioridades da empresa são *sempre* claras e bem divulgadas pelos diretores para todos os colaboradores; 52%, disseram que isso acontece *quase sempre* e 19%, em *alguns momentos*. Nenhum respondeu à alternativa *nunca*.

As respostas obtidas nessa pergunta reafirmam a idéia de que cada vez mais os gestores estão preocupados em divulgar suas prioridades de maneira clara e de forma correta. Por serem organizações de grande porte, normalmente com um vasto contingente de funcionários, pode se explicar, em parte, o fato de nenhum respondente considerar que as prioridades *nunca* são divulgadas aos colaboradores de forma clara.

Entretanto, apenas 29% dos respondentes consideram que as prioridades são *sempre* divulgadas aos colaboradores, contrariando a expectativa de que a maioria dos pesquisados escolheria essa resposta, pois entende-se que, para os gestores cumprirem as metas que lhes forem estabelecidas, é importante conhecerem as prioridades da sua organização, caso contrário, eles podem não se comprometer o suficiente, uma vez que não conhecem as razões para as quais devem alcançar uma determinada meta.

A maioria das empresas pesquisadas está concentrada na opção *quase sempre* (52%). Acredita-se que isso ocorre porque muitas vezes os executivos entendem que algumas prioridades da empresa são estratégicas, e não devem ser divulgadas para todo corpo funcional, e sim apenas para os executivos de níveis mais elevados.

Para Hampton (1990), entretanto, essa prática pode dificultar a implantação de metas, indicadores de desempenho e a própria avaliação dos gestores e da empresa, pois, em princípio, os funcionários são avaliados pelo cumprimento das prioridades definidas pela organização e o não conhecimento claro delas pode dificultar o seu atingimento.

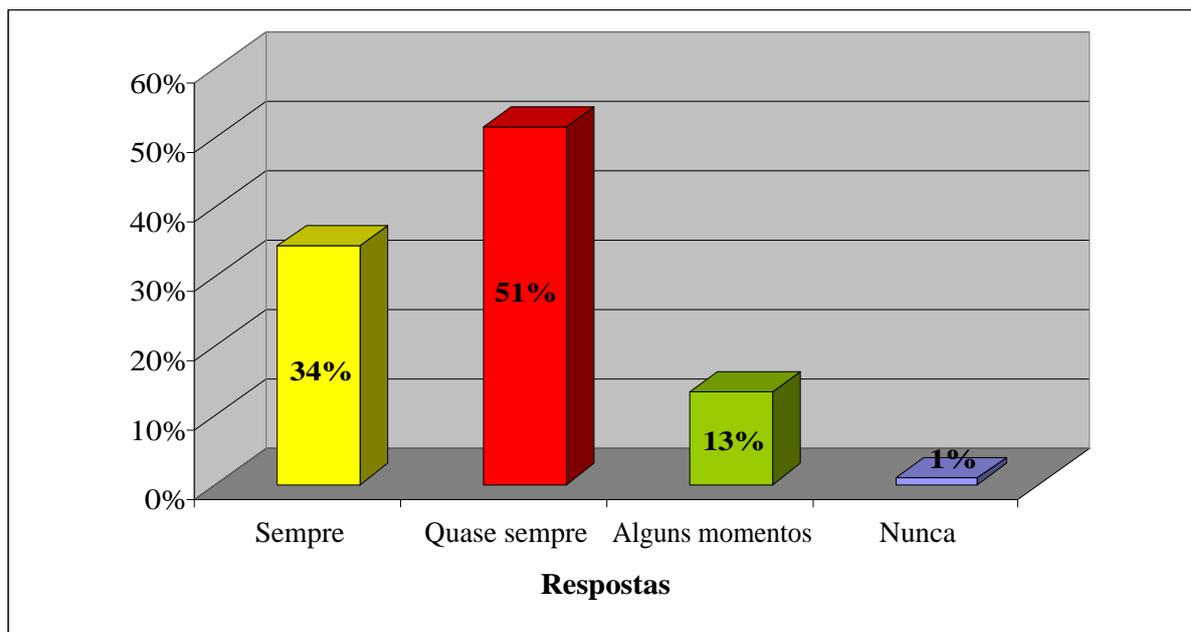
Embora nenhum respondente tenha escolhido a opção *nunca*, os 19% que optaram por marcar em *alguns momentos* merecem atenção. Possivelmente, esses gestores sejam conservadores na sua forma de administrar, e não consideram apropriada a postura de divulgar claramente suas prioridades para todos seus funcionários, ou seja, pode tratar-se de empresas cujo estilo do modelo de gestão não privilegie uma administração participativa. Importante destacar que, mesmo não tendo esta prática, são organizações que estão no grupo das maiores empresas do Brasil de acordo com o *ranking* da revista *Valor 1.000*.

#### **4.2.3.2 Questão 5**

Cada colaborador, ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa?

Com essa questão buscou-se verificar se os objetivos dos colaboradores da empresa estão congruentes com os planos dela. Isso implica que eles conheçam quais são estes planos, ou seja, que exista divulgação de informações. Essa questão também identifica até que ponto o planejamento estratégico é divulgado dentro das organizações pesquisadas.

O Gráfico 9 apresenta a distribuição das respostas dadas à questão 5.



**Gráfico 9 - Execução das tarefas de acordo com o que foi estabelecido no planejamento**

Identifica-se no Gráfico 9 que 34% dos respondentes percebem que seus colaboradores *sempre* executam suas atividades de acordo com os planos estabelecidos no planejamento estratégico; 51% dos casos responderam que isso ocorre *quase sempre*. Já para 13% dos pesquisados existe relação entre a execução das atividades e o planejamento estratégico em *alguns momentos*; apenas 1% respondeu que isso *nunca* ocorre.

Fazendo uma comparação com as respostas da segunda questão, em que se verificou se os gestores das empresas analisadas instituem planejamento estratégico, e se os indicadores de desempenho são oriundos dele, nota-se que existe uma inversão nas respostas. Na questão 2, 57% optaram pela alternativa *sempre*, enquanto 32% escolheram *quase sempre*. Já nesta questão 34% responderam *sempre* e 51%, *quase sempre*. Percebe-se, então, que existe alguma anomalia na divulgação de informações sobre o planejamento estratégico, pois, se em 57% das organizações existem indicadores de desempenho e eles são inspirados no planejamento, a execução das tarefas também deveria ser baseada neste planejamento.

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

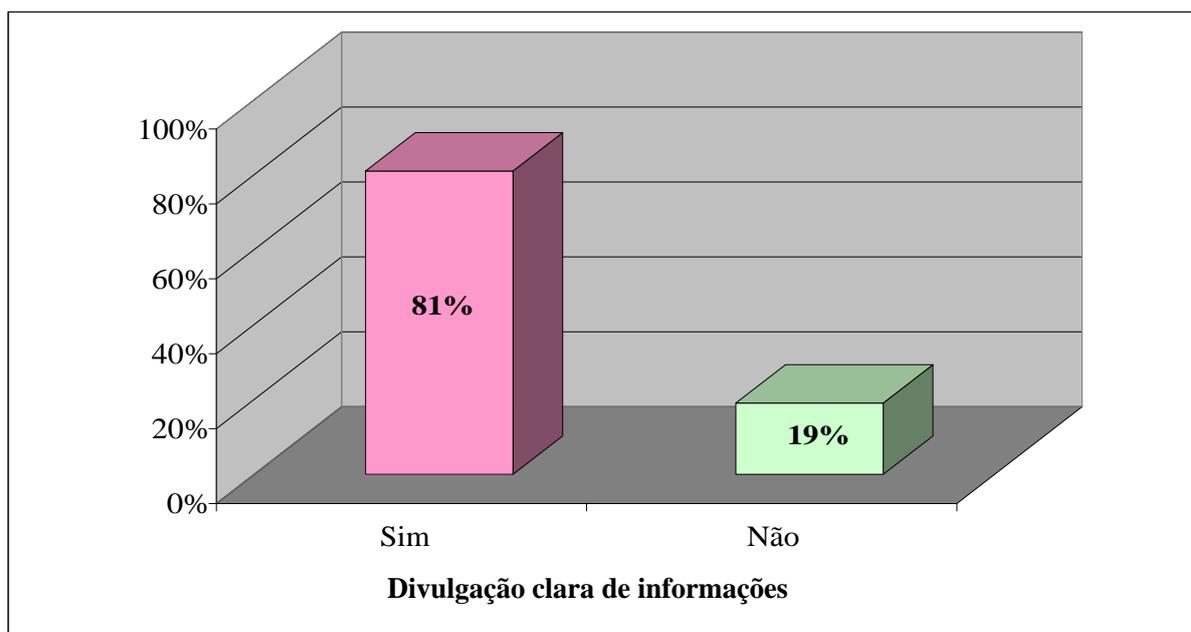
Dos respondentes, 13% responderam que em *alguns momentos* os colaboradores executam as atividades de acordo com os planos estabelecidos. Acredita-se que nessas

empresas o planejamento não seja divulgado aos colaboradores, ficando as informações restritas apenas à alta cúpula administrativa ou que não exista um planejamento estratégico formal ou, ainda, que o processo de divulgação de informações internas é falho e precário, não sendo considerado importante que os dados sejam levados ao conhecimento de todos na empresa.

Além disto, os dados, em parte, revelam que apesar de a maioria das empresas possuírem instrumentos de gestão, em algumas ocasiões os gestores os ignoram, o que pode indicar falta de crença nesses instrumentos ou mesmo ausência de comprometimento com os objetivos da empresa. Ambas as hipóteses podem ser causas para a formação do resultado da organização.

#### ***4.2.3.3 Resultado da regressão para o quesito divulgação clara de informações***

Para concluir se as empresas pesquisadas divulgam claramente as informações, analisaram-se conjuntamente as questões 4 e 5. Definiu-se que a questão 4 deveria ser a principal, e a 5, a de consistência. Essa definição foi necessária para se agrupar as respostas conforme definido no capítulo 3. O resultado desta interpretação pode ser visualizado no Gráfico 10.



**Gráfico 10 - Distribuição da amostra quanto à divulgação clara de informações**

Analisando o Gráfico 10, percebe-se que 81% dos respondentes percebem que as informações são divulgadas de forma clara. Esse contingente é um pouco inferior aos 89% da amostra que identificam o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho. Por meio da aproximação dessas respostas, pode-se inferir que a divulgação de informações claras por parte das empresas para todos os seus colaboradores também está relacionada com o estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e com a avaliação de desempenho dos gestores e da própria organização, pois, como já abordado neste estudo, dificilmente os colaboradores que não são informados sobre os objetivos da empresa têm facilidade para a consecução das metas.

O fato de 19% dos pesquisados considerar que nas suas organizações não existe a divulgação de informações de forma clara para os colaboradores, pode ser interpretado como decorrência das dificuldades dos gestores para comunicá-las, dadas as suas complexidades, o que poderia impedir um adequado entendimento. Como o grupo pesquisado faz parte de grandes empresas é interessante destacar que esse contingente de 19% é maior do que se esperava para esse quesito, especialmente depois de verificada a relação significativa no modelo proposto, que a divulgação clara de informações possui com o resultado das organizações.

**Tabela 7 - Significância da variável divulgação clara de informações**

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

O resultado apresentado na Tabela 7 e que está mais bem descrito na seção 4.3 deste capítulo, identificou que a divulgação clara de informações pelas organizações estudadas reflete positivamente no resultado, ou seja, essa relação é significativa estatisticamente em um nível de 9,43%. Esse reflexo mostra que as empresas com essa característica têm, em média, um aumento no seu resultado, conforme observado no coeficiente positivo.

#### **4.2.4 Questões indicativas sobre sistema de apoio informacional**

Para que uma empresa divulgue suas informações de forma clara, é importante ter um sistema corporativo informacional eficiente que irá dar apoio aos gestores na tomada de

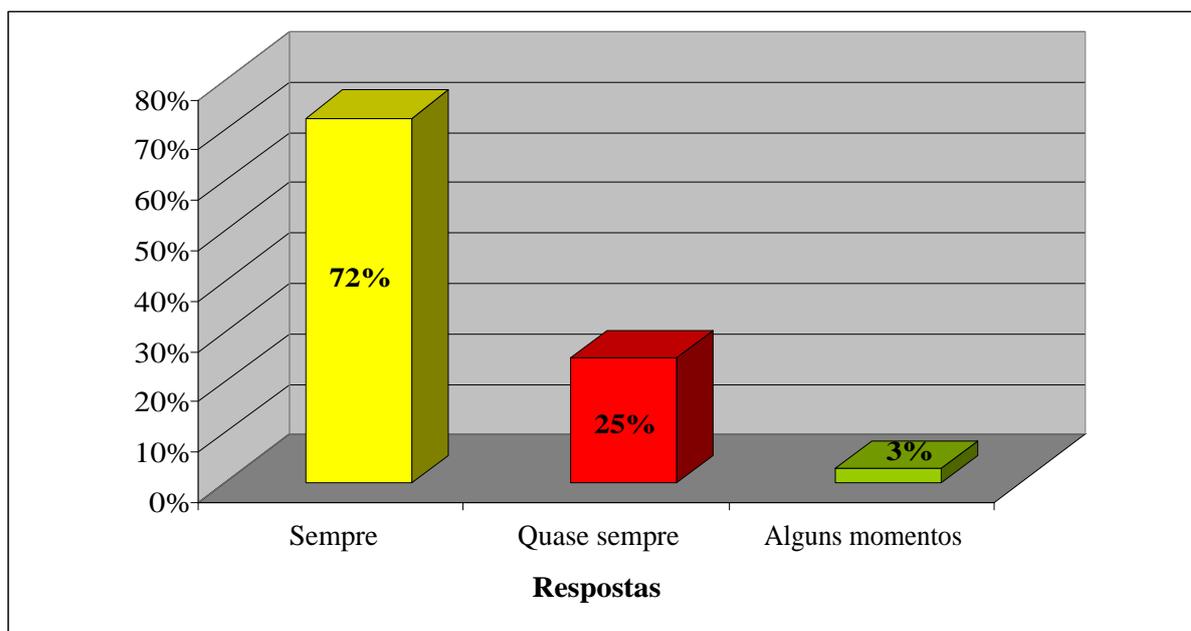
decisões. Para verificar se os colaboradores das empresas objeto do estudo contam com o apoio de um sistema corporativo, foram formuladas duas questões.

#### 4.2.4.1 Questão 6

A empresa tem sistemas informatizados que auxiliam nos processos de comunicação da informação e de tomada de decisões?

Para o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho com a finalidade de avaliar a atuação dos gestores e da própria empresa, além de atribuir recompensa ou punição, é essencial que as organizações possuam eficientes sistemas informatizados de informação. O objetivo dessa questão é verificar, entre as empresas analisadas, quais têm sistemas informatizados com essas características que auxiliam a administração nos processos de comunicação e decisão.

Não é suficiente a empresa ter um sistema de informação, é necessário que ele seja eficaz, isto é, que forneça informações tempestivas, precisas e fidedignas, e, com isso, auxilie na comunicação da informação e na tomada de decisão. O Gráfico 11 mostra, caso exista um sistema de informação nas empresas pesquisadas, se ele é eficaz nos processos de comunicação da informação e na tomada de decisão.



**Gráfico 11 - Auxílio de sistemas informatizados no processo de comunicação da informação e de tomada de decisões**

Verifica-se que para 72% dos respondentes o sistema informacional informatizado *sempre* auxilia nos processos de comunicação e decisão. Em 25% dos casos *quase sempre* o sistema de informações auxilia nesses processos, e 3% deles responderam que apenas em *alguns momentos* isso ocorre. Acredita-se que o fato de as organizações pertencentes à amostra ser de grande porte motivou a influência para a ausência de resposta que indicasse a opção *nunca*.

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

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

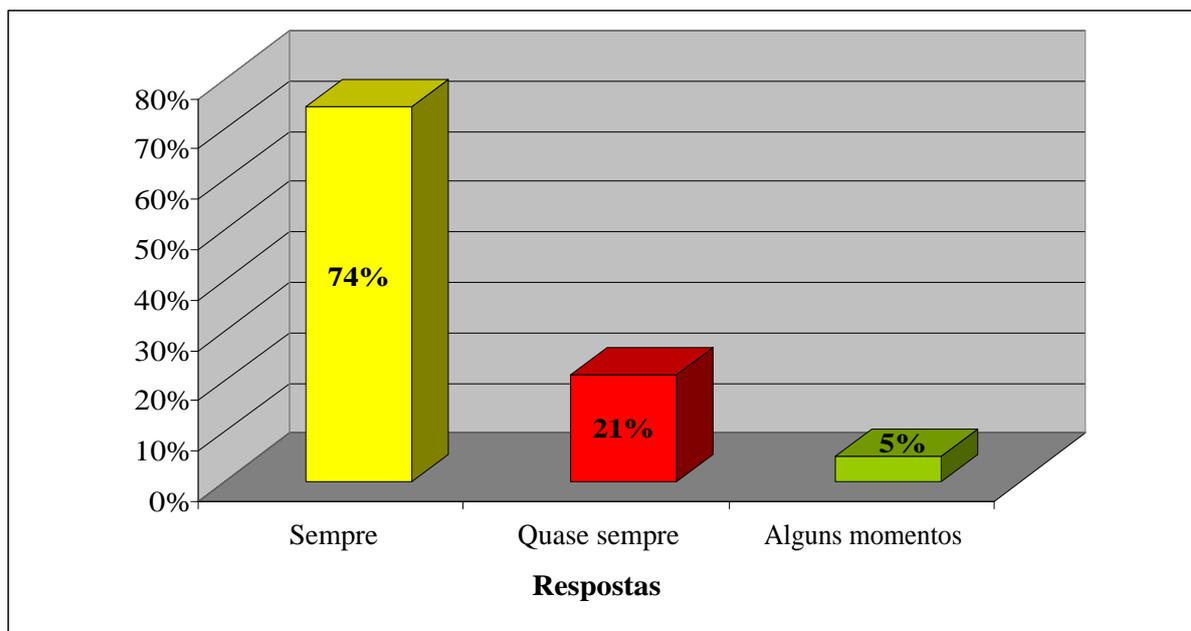
Podem existir empresas que possuam sistema de informações, mas que nem tudo esteja por ele contemplado, registrado, pelo menos, não de forma tempestiva, fazendo com que existam sistemas paralelos. Essa situação pode explicar a percepção dos respondentes que escolheram que *quase sempre* o sistema de informações auxilia nos processos de comunicação da informação e tomada de decisão.

#### **4.2.4.2 Questão 7**

As informações fornecidas pelo sistema corporativo como, por exemplo, os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão?

Buscou-se identificar com essa questão se o sistema corporativo fornece informações tempestivas, fidedignas e precisas, características que são essenciais para auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão.

As respostas dadas a essa pergunta podem ser visualizadas no Gráfico 12.



**Gráfico 12 - Auxílio do sistema corporativo para a tomada de decisão**

Analisando o Gráfico 12, verifica-se que 74% dos respondentes entendem que os relatórios gerenciais *sempre* auxiliam na tomada de decisão dos diretores e gerentes. Em 21% das organizações essa relação ocorre *quase sempre*, enquanto para apenas 5% a alternativa escolhida é em *alguns momentos*. Ninguém respondeu *nunca*, portanto, infere-se que os sistemas de informações corporativos são importantes e utilizados em algum grau pelas empresas de grande porte.

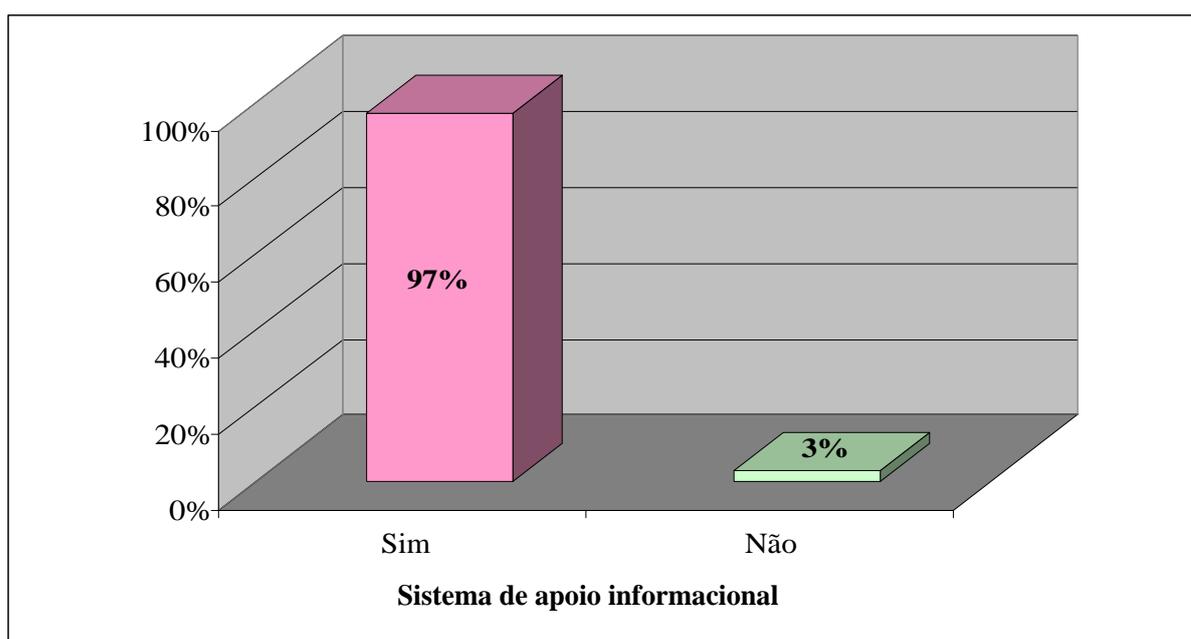
A distribuição das respostas para essa pergunta é bastante semelhante ao que foi identificado na questão 6. Essa pergunta identificou a utilidade das informações do sistema corporativo para a tomada de decisão, enquanto a anterior analisou também a sua importância para a comunicação da informação na empresa, ou seja, para a divulgação de informações.

Pode-se inferir, analisando as respostas, que uma das principais funções de um sistema de informações corporativo é auxiliar os diretores e gerentes na tomada de decisão. Para 21% dos respondentes pôde-se concluir que as informações existentes no sistema corporativo não têm total utilidade para subsidiar os gestores na tomada de decisão.

O fato de, em algumas empresas, apenas em *alguns momentos* os relatórios gerenciais auxiliarem na tomada de decisão, pode significar inadequações no sistema corporativo de informações, afetando a sua consistência e utilidade, o que colocaria em risco a qualidade da decisão tomada, e, conseqüentemente, do resultado com ela obtido.

#### 4.2.4.3 Resultado da regressão para o quesito sistema de apoio informacional

Para identificar se as empresas pesquisadas possuem um sistema corporativo capaz de auxiliar no apoio do processo decisório, analisou-se conjuntamente às questões 6 e 7. Definiu-se que a questão 6 seria a principal e a 7 foi considerada como de consistência. Esta definição foi necessária para se agrupar as respostas conforme definido no capítulo 3. O resultado desta interpretação pode ser visualizado no Gráfico 13.



**Gráfico 13 - Existência de sistema de apoio informacional**

Conforme pode ser observado no Gráfico 13, para 97% dos respondentes as empresas possuem um sistema de informações corporativo. Este alto índice pode ser explicado pelas seguintes razões:

- a) as empresas analisadas estão entre as 1.000 maiores organizações, de acordo com a revista *Valor 1.000*, no período de 2000 a 2004, além de serem empresas de grande porte, em que um sistema de apoio informacional é fundamental; e
- b) também se pode inferir que a existência de um sistema de informação tem, entre outras funções, um papel importante para o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, auxiliando, portanto, na avaliação dos gestores e da própria empresa.

O índice de empresas que não possui um sistema corporativo de apoio informacional, conforme mostram os dados, embora pequeno (3%) não está dentro do resultado esperado, pois são empresas de grande porte onde se acredita que o sistema de informações eficiente seja uma necessidade para elas. A Tabela 8 apresenta o resultado da regressão para a variável de apoio informacional.

**Tabela 8 - Significância da variável sistema de apoio informacional**

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

Ao se analisar a Tabela 8, verifica-se que a existência ou não de um sistema corporativo para fornecer apoio informacional não se relaciona com o resultado das organizações pesquisadas, pois a probabilidade de não ser um item significativo é de 55,99%. Todavia, esse resultado pode ter sido prejudicado devido à elevada concentração das respostas em uma única opção. Em função disso, acredita-se que, mesmo não sendo identificada relação estatística entre o resultado das organizações da amostra e o sistema informacional, ele ainda seja importante nas empresas, visto que praticamente a totalidade da amostra o utiliza para fornecer subsídios à tomada de decisão e a divulgação de informações.

#### **4.2.5 Questão indicativa sobre atribuição de recompensa**

Para identificar se as empresas adotam alguma forma de recompensa para os funcionários em função do desempenho apresentado, foi criada a seguinte questão:

#### 4.2.5.1 Questão 8

A empresa atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores?

A recompensa é uma consequência da avaliação de desempenho dos gestores. Para que isso aconteça, é necessário o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho e o constante acompanhamento dessas métricas. O objetivo desta questão é verificar se as empresas pesquisadas atribuem recompensas pelo desempenho apresentado por seus gestores.

As respostas obtidas estão representadas no Gráfico 14:

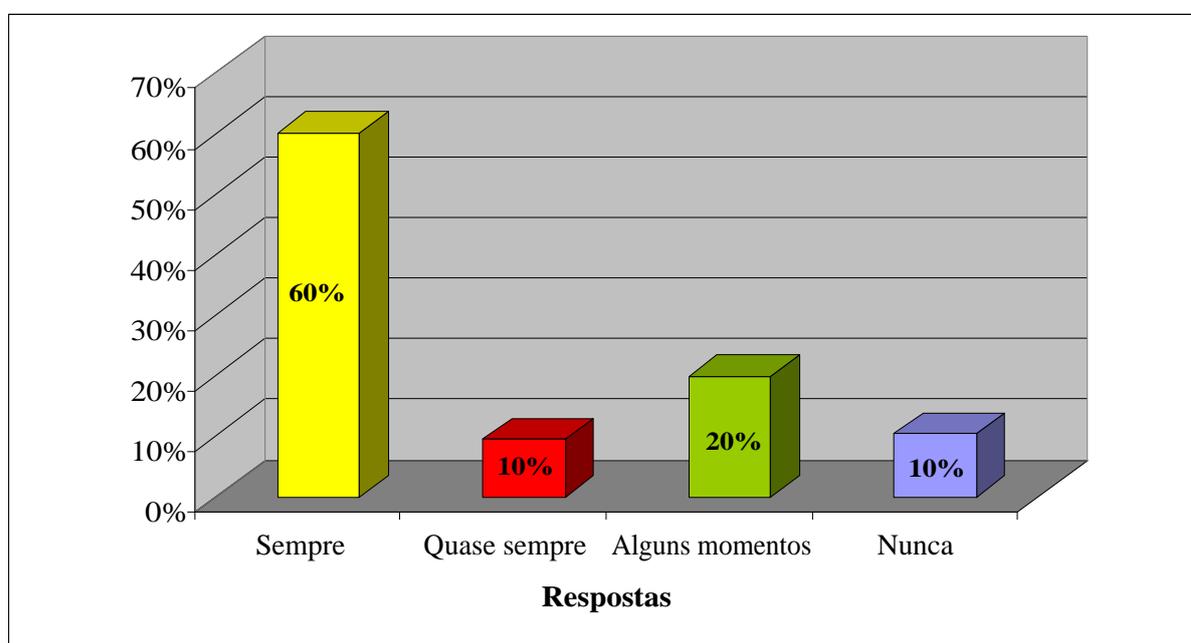


Gráfico 14 - Atribuição de recompensas para os gestores

Constata-se pela percepção dos respondentes que 60% das empresas *sempre* atribuem recompensas pelo desempenho alcançado pelos seus gestores; 10% *quase sempre*; 20% em *alguns momentos* e 10% *nunca*.

Existem diversas maneiras de recompensar os funcionários da empresa, como visto no capítulo 2, além disso, o fato de recompensar pode, muitas vezes, motivar os colaboradores e engajá-los ainda mais com os objetivos corporativos.

Se uma empresa tem a intenção de recompensar seus colaboradores, parte-se da premissa que seja fundamental realizar avaliação de desempenho e que os critérios desse processo devem ser claramente definidos e divulgados para todos os participantes. Para isso é

primordial estabelecer metas e indicadores que irão auxiliar no acompanhamento do desempenho dos gestores e da empresa durante o período de avaliação. Entretanto, o contrário não é verdadeiro, pois nem todas as empresas que estabelecem metas e avaliam o desempenho dos gestores e da organização podem, ao final do exercício, atribuir recompensas.

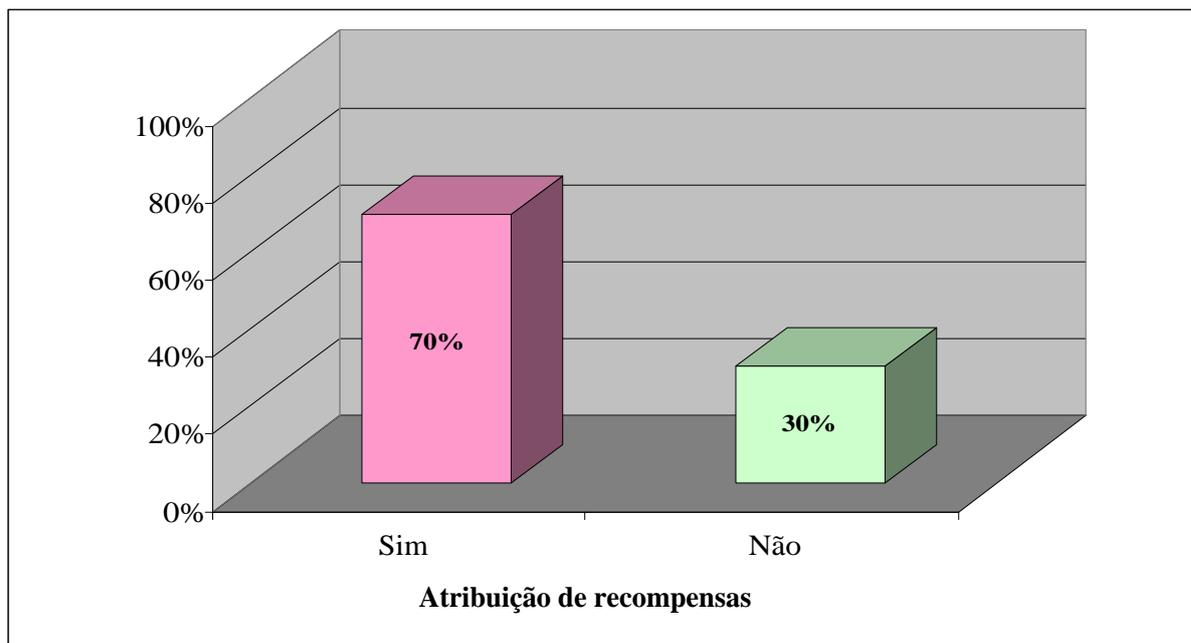
A maior parte das empresas estudadas (60%) atribui recompensas para seus colaboradores. Esse índice não é considerado tão elevado, levando-se em conta que são empresas de grande porte em que, acreditava-se, essa prática poderia ser mais difundida.

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

O que é inquietante na análise dessa questão é o fato de 10% dos respondentes indicarem que as suas organizações *nunca* atribuem qualquer tipo de recompensa para seus gestores. O mais interessante é que mesmo sem adotarem essa prática, algumas dessas empresas conseguem obter um bom desempenho, contrariando o fato de as pessoas se motivarem apenas com o recebimento de recompensas, como apregoa Anthony e Govindarajan (2002).

#### ***4.2.5.2 Resultado da regressão para o quesito atribuição de recompensa***

Para verificar qual a frequência com que as empresas analisadas atribuem algum tipo de recompensa para seus gestores, as respostas dadas à questão 8 foram agrupadas de acordo com a metodologia do capítulo 3, e o resultado pode ser observado no Gráfico 15.



**Gráfico 15 - Atribuição de recompensas**

Para a realização desta pesquisa definiu-se como premissa que a atribuição de recompensas só é possível se houver a realização de avaliação de desempenho, e, conseqüentemente, o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para os gestores e a organização. Entretanto, o contrário não é verdadeiro, ou seja, nem todas as empresas que definem metas para avaliar o desempenho vão atribuir recompensa aos seus colaboradores, caso elas sejam alcançadas.

Isso pode ser verificado pela análise do Gráfico 15, pois para 70% dos respondentes existe atribuição de recompensas para os colaboradores, enquanto foi verificado anteriormente que 89% da amostra estabelecem metas e indicadores de desempenho. Conclui-se, portanto, que o fato de realizar avaliação de desempenho através da definição de metas e indicadores não é garantia de que irá ocorrer distribuição de recompensa ao final do exercício.

Constatou-se, também, que 30% dos respondentes contatam que não ocorre distribuição de recompensas. Uma explicação para esse índice pode ser o fato de que, mesmo os gestores conseguindo fazer com que as suas organizações apresentem um bom desempenho, eles não tenham atingido as metas propostas pela alta administração ou, também, porque a diretoria não tem como característica do seu modelo de gestão atribuir recompensas para eles. A Tabela 9 apresenta a relação de causa e efeito entre a atribuição de recompensas e o resultado dessas empresas.

**Tabela 9 - Significância da variável atribuição de recompensas**

<b>Variável</b>	<b>Valor <i>p</i></b>	<b>Coefficiente</b>
Atribuição de recompensas	0,52%	72,00

Constatou-se pela Tabela 9 que a atribuição de recompensas explica, em parte, o resultado auferido pelas empresas analisadas, pois seu nível de significância é de 0,52%. Organizações que têm esta prática conseguem obter, em média, um resultado superior às demais, uma vez que o coeficiente calculado é positivo.

#### **4.2.6 Questão sobre aplicação de procedimentos de punição**

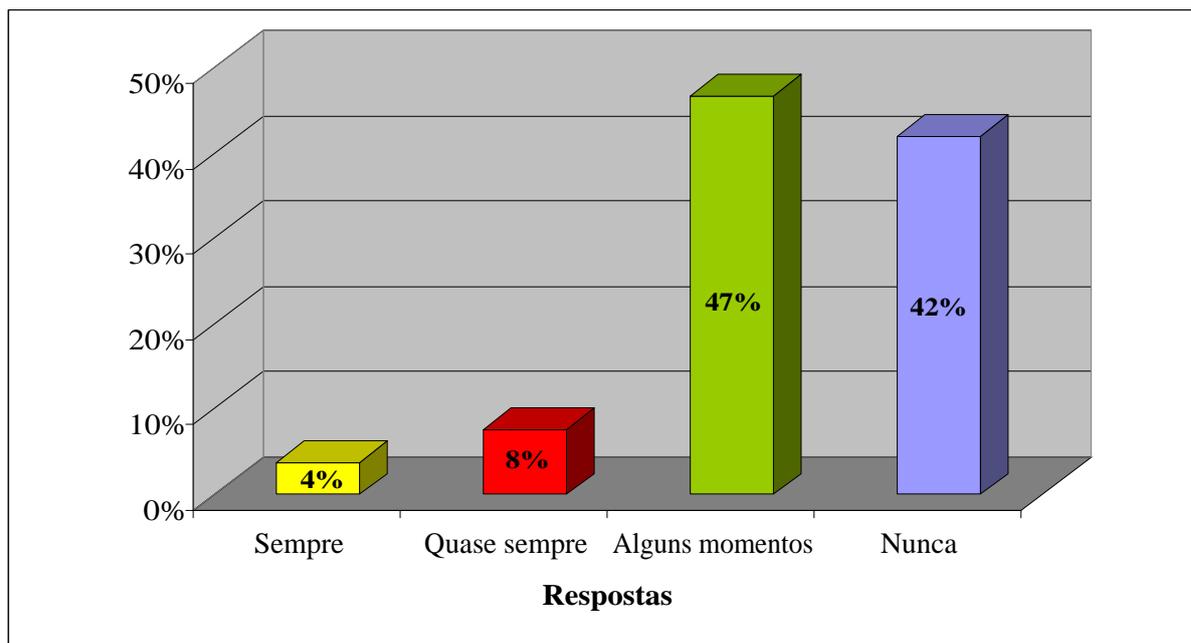
Como contraponto a atribuição de recompensas, a empresa pode adotar um sistema de punição para aqueles funcionários que apresentarem um desempenho inferior ao esperado. Para verificar esta situação nas empresas foi estruturada a seguinte questão.

##### **4.2.6.1 Questão 9**

A empresa aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados?

O objetivo desta questão é identificar se as empresas que têm como filosofia atribuir recompensa para seus colaboradores, quando do cumprimento das metas, também poderiam aplicar procedimentos de punição, quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.

O Gráfico 16 apresenta a distribuição de frequência das respostas fornecidas para a questão sobre punição.



**Gráfico 16 - Aplicação de procedimentos de punição aos colaboradores**

Verifica-se, por meio do Gráfico 16, que 4% dos respondentes percebem *sempre* a aplicação de procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados; 8%, *quase sempre*; 47%, em *alguns momentos* e 42% *nunca* verificam a aplicação de qualquer tipo de punição.

Percebe-se que a cultura de punição não existe na grande maioria das empresas analisadas, pois apenas 4% da amostra *sempre* pune seus colaboradores, quando eles não conseguem atingir os resultados esperados. Com isso, conclui-se que não existe relação entre atribuição de recompensa e punição, ou seja, não é porque uma organização premia seus funcionários quando do cumprimento das metas que eles serão punidos, caso ocorra o contrário. Isso talvez fosse mais bem explicado se houvesse conhecimento da cultura organizacional dessas empresas. A mesma conclusão pode ser atribuída para os 8% da amostra que *quase sempre* punem seus colaboradores quando da não consecução dos objetivos.

Já 47% dos respondentes consideram que em *alguns momentos* existe a aplicação de procedimentos de punição. Talvez isso ocorra em situações mais extremas como o não fechamento de um grande negócio que comprometa drasticamente o resultado da organização, ou esse tipo de atitude só é aplicado para os funcionários do nível gerencial mais elevado, não sendo atingida a gerência média, por exemplo.

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

#### 4.2.6.2 Resultado da regressão para o quesito aplicação de procedimentos de punição

Para verificar se a aplicação de procedimentos de punição influencia de alguma maneira o resultado das empresas pesquisadas, as respostas dadas a esta questão foram agrupadas de acordo com a metodologia definida no capítulo três. Esses dados podem ser analisados a partir do Gráfico 17.

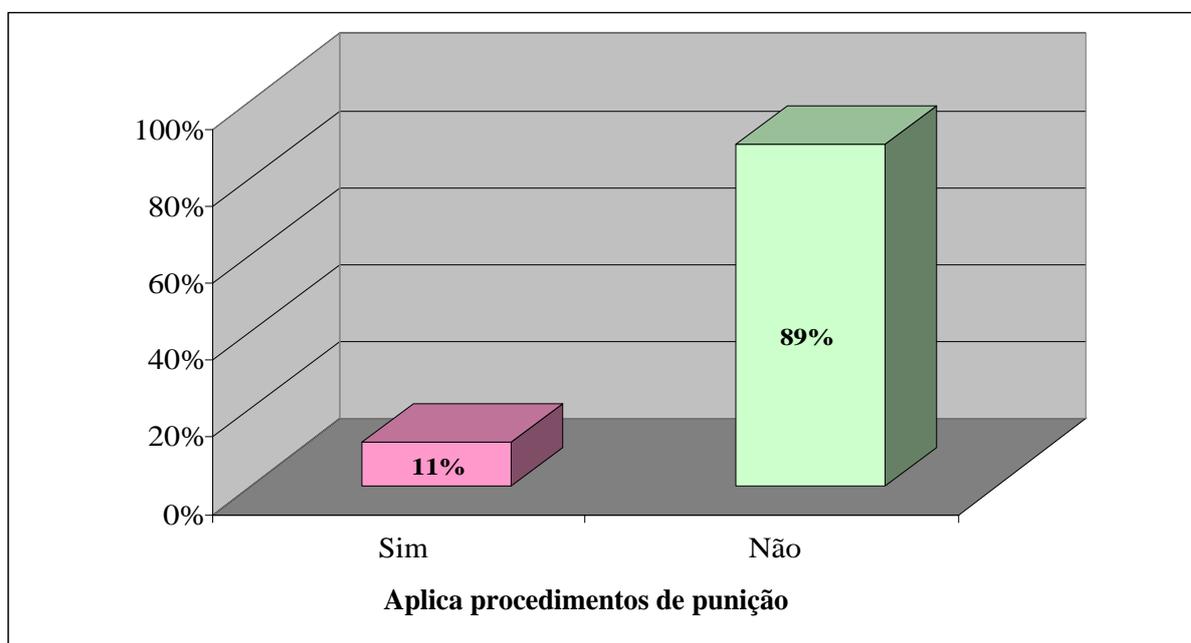


Gráfico 17 - Aplicação de procedimentos de punição

Verifica-se por meio do Gráfico 17 que apenas 11% das empresas pesquisadas aplicam algum método de punição, caso seus colaboradores não consigam atingir o que foi programado para eles no período.

Por outro lado, 89% da amostra não possuem essa prática, podendo-se inferir que a avaliação de desempenho dos gestores e das empresas não é realizada com o intuito de punir aqueles que não conseguiram atingir os objetivos propostos. Isso leva a crer que a avaliação de desempenho é um instrumento que tem a finalidade de controle e acompanhamento das atividades dos gestores e das empresas, como visto no capítulo dois. Em função disso, possivelmente, a aplicação de punições não deve influenciar no resultado, considerando-se que as empresas objeto deste estudo destacaram-se entre as 1.000 maiores do país e não são adequadas à aplicação de procedimentos de punição. A Tabela 10 apresenta o resultado da regressão econométrica, individualmente, para a variável aplicação de punição.

**Tabela 10 - Significância da variável aplicação de procedimentos de punição**

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

A análise da regressão econométrica que está mais bem explicada na seção 4.3, e a da Tabela 10 corroboram a idéia anterior, pois demonstram que, realmente, esse quesito não influencia o resultado das empresas da amostra, uma vez que a probabilidade dessa variável não ser significativa é de 60,68%.

Talvez esse resultado possa ser explicado porque a grande maioria das empresas estudadas não tem esta prática de gestão. Se a análise fosse realizada em organizações que, na sua maioria, aplicassem procedimentos de punição, talvez se verificasse algum reflexo no resultado da organização.

#### **4.2.7 Questão sobre substituição do principal líder**

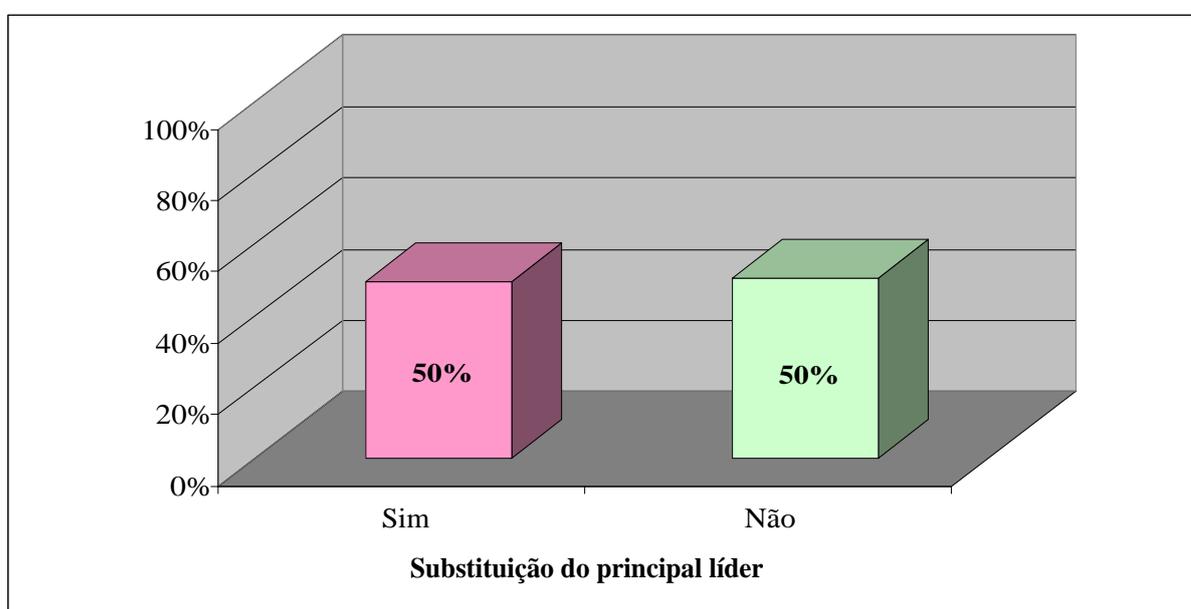
Acredita-se que a mudança do principal gestor de uma organização possa trazer mudanças na condução dos negócios e na forma de realizar as atividades dentro de uma empresa. Em função disso foi formulada a questão abaixo para os gestores.

#### 4.2.7.1 Questão 10

Na sua empresa houve alteração de presidente (principal líder) no período de 2000 a 2004?

Nessa pergunta procurou-se constatar se as empresas analisadas tiveram troca de presidente no período estudado, ou seja, de 2000 a 2004. O objetivo principal é identificar se esse tipo de mudança afetou o seu resultado e em que magnitude.

O Gráfico 18 demonstra a distribuição de freqüência das respostas indicativas das empresas da amostra que tiveram mudança no seu principal líder no período de 2000 a 2004.



**Gráfico 18 - Substituição do principal líder**

Observa-se em 50% das empresas houve substituição do principal posto da organização no período abrangido por esta pesquisa, enquanto a outra metade não passou por essa mudança.

Conforme visto no referencial teórico, as empresas refletem as crenças e valores de seus administradores e, em especial, de seus líderes. Isso significa que um administrador pode considerar de vital importância para sua empresa a formalização e divulgação de seu planejamento estratégico, o estabelecimento de metas para seus gestores, a realização de avaliação de desempenho dos seus colaboradores e da organização, a atribuição de

recompensas, enquanto outros podem considerar esses itens totalmente desnecessários para a condução dos negócios.

Portanto, se as crenças e valores são individuais e afetam a gestão da empresa, provavelmente uma mudança deste nível deve influenciar o resultado das organizações.

#### **4.2.7.2 Resultado da regressão sobre substituição do principal líder**

Ao realizar a análise econométrica, verifica-se que aquelas empresas que tiveram troca de presidente durante o período analisado apresentaram, em média, uma redução no seu resultado, conforme pode ser observado pelo coeficiente negativo apresentado na Tabela 11.

**Tabela 11 - Significância da variável troca de presidente**

<b>Variável</b>	<b>Valor <i>p</i></b>	<b>Coefficiente</b>
Substituição de presidente	6,32%	-41,10

Além disso, a Tabela 11 mostra que essa variável é significativa em 6,32% para explicar o resultado da amostra. Esse fato corrobora a teoria de que mudanças na alta administração da empresa podem alterar a dinâmica empresarial. Normalmente, quando há alteração de presidente, a organização passa por um período de adaptação, pois os funcionários precisam de um prazo maior para conhecer a forma de administrar do novo administrador, enquanto ele precisa verificar se os objetivos e princípios das pessoas que fazem parte da empresa são congruentes com os seus.

### **4.3 Análise do Modelo Proposto**

Esta seção tem o objetivo de demonstrar a relação existente entre o resultado contábil e as seguintes características de gestão nas empresas analisadas:

- a) estabelecimento de metas e indicadores de desempenho;
- b) definição de funções e responsabilidades;
- c) divulgação clara de informações;

- d) sistema de apoio informacional;
- e) atribuição de recompensas; e
- f) aplicação de procedimentos de punição.

Além desses quesitos, também foram incluídas algumas variáveis de controle como a ocorrência de mudança do principal líder da organização, o PIB anual, o ativo total e os segmentos de atuação das organizações. Esses dados foram trabalhados no *software* estatístico EViews 5.1, e o primeiro resultado obtido pode ser visualizado na Tabela 12.

**Tabela 12 - Resultado da análise em painel para o modelo (1), apresentado na seção 3.5 no período de 2000 a 2004**

Variável Explicada: Resultado Contábil		Observações: 105 x 5 = 525		
Variáveis Explicativas	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística <i>t</i>	Valor <i>p</i>
Estabelecimento de metas e indicadores (D <sub>1</sub> )	76.27393	44.18867	1.726097	0.0849
Definição de funções e responsabilidades (D <sub>2</sub> )	-96.38062	38.88729	-2.478461	0.0135
Divulgação clara de informações (D <sub>3</sub> )	25.60610	32.42919	0.789600	0.4301
Sistema de apoio informacional (D <sub>4</sub> )	-27.55285	68.99165	-0.399365	0.6898
Atribuição de recompensas (D <sub>5</sub> )	33.87744	24.72779	1.370015	0.1713
Aplicação de punições (D <sub>6</sub> )	19.41594	32.86479	0.590783	0.5549
Substituição do principal líder (T)	-41.91558	19.67265	-2.130653	0.0336
PIB (em logaritmo)	2.944406	5.445672	0.540687	0.5890
Ativo Total (AT)	0.006544	0.004108	1.593019	0.1118
Alimentos / Bebidas e Fumo	-15.44527	42.51001	-0.363332	0.7165
Comércio Atacadista / Varejista	7.631641	44.28370	0.172335	0.8632
Construção Civil /Material de Construção Decoração	38.24800	51.91813	0.736698	0.4617
Eletroeletrônica	-45.57768	59.80645	-0.762086	0.4464
Energia Elétrica	-7.997391	51.92455	-0.154019	0.8777
Metalurgia	20.93882	42.42547	0.493544	0.6218
Papel e Celulose	218.4672	56.36207	3.876138	0.0001
Química e Petroquímica	42.47133	43.30694	0.980705	0.3272
Serviços Especializados	77.33336	56.16530	1.376889	0.1692
Têxtil, Couro e Vestuários	17.81042	46.79806	0.380580	0.7037
Transporte e Logística	-21.16817	49.69426	-0.425968	0.6703
R <sup>2</sup>	0.141589	Média variável explicada		52.90164
R <sup>2</sup> Ajustado	0.102180	Desvio-padrão da variável explicada		222.9040
Teste Durbin-Watson	1.688548			

A variável explicada é o resultado contábil (lucro ou prejuízo do exercício). Foram

incluídas no cálculo 525 observações (105 empresas durante 5 anos) organizadas em dados em painel, técnica descrita no capítulo três.

A análise da Tabela 12 demonstra os coeficientes de cada variável explicativa e, conforme visto no capítulo três, indicam a sensibilidade que pode ocorrer na variável explicada para cada variação nas variáveis explicativas. Esses termos serão interpretados detalhadamente no resultado da regressão conclusiva mostrada ao final desta seção. Todavia, pode-se dizer que, onde o coeficiente é positivo, existe uma correlação positiva entre a variável explicativa e a explicada, e, onde ele é negativo, a correlação é negativa.

A coluna do erro padrão identifica a variação que pode ocorrer no valor do coeficiente, tanto para mais quanto para menos, e que é considerada normal para os dados analisados. Por exemplo, para empresas que estabelecem metas e indicadores de desempenho, o resultado aumenta, em média, R\$ 76,27 milhões (coeficiente), podendo apresentar uma variação de R\$ 44,18 milhões (erro padrão) para mais ou para menos.

A estatística  $t$  é o quociente entre o coeficiente e o erro padrão; além disso, possui relação com o valor  $p$  e com o nível de significância. Como foi definido no capítulo três, o nível de significância determinado para esta pesquisa foi de 10%; portanto, as variáveis que apresentaram um valor  $p$  maior do que esse nível pré-determinado não possuem uma relação significativa com o resultado, e, em princípio, devem ser excluídas da regressão.

Pode-se constatar que o conjunto dessas variáveis explicativas ajuda a explicar o resultado em 14,15% ( $R^2$ ), entretanto, neste estudo, considera-se o  $R^2$  ajustado por ser uma medida mais conservadora, de acordo com a literatura, para explicar a relação entre as variáveis. Nesse caso o coeficiente múltiplo de determinação ajustado ( $R^2$  ajustado) é de 10,21%, ou seja, 10,21% do resultado das empresas estudadas é explicado por essas variáveis.

Conforme abordado no capítulo três, o teste de Durbin-Watson verifica se existe problema de autocorrelação nos dados da amostra. Para que a regressão não apresente problema dessa natureza, esse teste deve apresentar um valor próximo de dois. Como nessa primeira regressão o teste de Durbin-Watson apresentou um valor de 1,68, verifica-se um problema de autocorrelação, ou seja, os dados de um período estão relacionados com o período seguinte. Na regressão final, esse problema foi corrigido.

De acordo com a Tabela 12, as empresas que fazem parte desta amostra apresentam um resultado médio de R\$ 52,90 milhões, conforme pode ser visualizado no valor da média da variável explicada, apresentando um desvio padrão de R\$ 222,90 milhões. Isso significa

que existem empresas com altos lucros, mas também organizações que apresentam um enorme prejuízo, pois o desvio padrão é uma medida de dispersão dos dados em relação à média.

A primeira constatação que se faz é que, nessa regressão, os setores de atividade das empresas objeto do estudo, em seu conjunto, não têm relação significativa com o resultado. Essa constatação pôde ser confirmada por meio do teste  $F$  em que foi observado que a probabilidade dessas variáveis terem relação significativa é de 0,17%. Nesse teste, para considerar-se que o conjunto de determinadas variáveis seja significativo, a probabilidade deve ser, no mínimo, maior que 10%. Em função disso, retiraram-se as variáveis setoriais, por concluir-se que elas não são significativas para o resultado das empresas objeto do estudo. O que pode ter ocorrido é que o número de empresas por setor de atividade não tenha sido suficiente para ajudar a explicar o resultado da amostra.

Estimou-se a regressão novamente excluindo os setores de atividade. Iniciou-se uma análise das demais variáveis explicativas quanto ao valor  $p$  calculado e a estatística  $t$ . Com base nesses parâmetros excluíram-se, uma a uma, as variáveis: aplicação de punições, sistema de apoio informacional e estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, por não apresentarem relação de significância.

Após a exclusão das variáveis explicativas indicadas no parágrafo anterior, a regressão estatística apresenta valores de probabilidade e estatística  $t$  compatíveis com o esperado para este estudo, ou seja, um valor  $p$  inferior a 10%.

A Tabela 13 apresenta o resultado final da regressão deste estudo.

**Tabela 13 - Resultado final da análise em painel no período de 2000 a 2004**

Variável Explicada: Resultado Contábil		Observações: 105 x 5 = 525		
Variáveis Explicativas	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística <i>t</i>	Valor <i>p</i>
Definição de funções e responsabilidades (D <sub>1</sub> )	-111.1192	44.20407	-2.513777	0.0122
Divulgação clara de informações (D <sub>2</sub> )	55.54337	33.14034	1.676005	0.0943
Atribuição de recompensas (D <sub>3</sub> )	72.00538	25.66744	2.805320	0.0052
Substituição do principal líder (T)	-41.10497	22.08131	-1.861528	0.0632
PIB (em logaritmo)	4.718271	3.083682	1.530077	0.1266
Ativo Total (AT)	0.006810	0.003661	1.859954	0.0635
AR(1)	0.205191	0.043406	4.727250	0.0000
R <sup>2</sup>	0.123714	Média variável explicada	Desvio padrão variável	52.99906
R <sup>2</sup> Ajustado	0.106633	explicada		223.1058
Teste Durbin-Watson	2.064388			

Analisando a Tabela 13, observa-se que, das seis variáveis que caracterizam algum aspecto da gestão empresarial, apenas três apresentam relação de significância considerando a amostra deste estudo, sendo elas:

- a) *definição de funções e responsabilidades*: apresenta correlação negativa com o resultado de acordo com o coeficiente da variável;
- b) *divulgação clara de informações*: demonstra correlação positiva com o resultado de acordo com coeficiente apresentado na regressão; e
- c) *atribuição de recompensas*: foi constatada correlação positiva dessa variável com o resultado conforme observado o coeficiente da variável.

Além dessas variáveis, mais três apresentam relação de significância com o resultado das empresas da amostra. Essas três variáveis foram consideradas no estudo para reduzir o erro da regressão, pois tudo que explica o resultado contábil das empresas e que não foi considerado como variável explicativa está representado no erro. Essas variáveis são as seguintes:

- a) *alteração do principal líder*: esta variável apresenta correlação negativa com o resultado das empresas da amostra;
- b) *PIB*: foi constatada correlação positiva dessa variável com o resultado; e
- c) *ativo total*: apresenta correlação positiva com o resultado das empresas da amostra.

Continuando a análise da Tabela 13, a coluna do erro padrão indica a variação que pode ocorrer no coeficiente das variáveis, para mais ou para menos, e que é considerado normal. Portanto, para exemplificar, considerando as empresas que atribuem recompensas, elas apresentam um resultado em média de R\$ 72,00 milhões. Como o erro padrão é de R\$ 25,66 milhões, então, o resultado dessas empresas pode variar, em média, de R\$ 46,34 milhões até R\$ 97,66 milhões.

A estatística *t* apresenta a relação entre o coeficiente das variáveis explicativas e o erro padrão de cada uma delas. Ele possui relação com o valor *p* calculado, e ele pode ser interpretado da seguinte maneira: em função do nível de significância estabelecido neste estudo ser de 10%, o valor *p* calculado deve ser inferior a esse percentual para que se considere que a variável explicada tenha relação de significância com o resultado das empresas objeto do estudo.

Portanto, no resultado final apresentado na Tabela 13, observa-se que as variáveis apresentam um valor *p* dentro do esperado, ou seja, inferior a 10%. A exceção é a variável PIB que apresentou um valor *p* de 12,66%, entretanto permaneceu-se com essa variável na regressão por saber-se que o PIB é um indicador externo que interfere no desenvolvimento econômico de uma região, e, como consequência, pode explicar, em parte, o resultado das empresas. O que pode ter ocorrido é que, para esse grupo de empresas e neste conjunto de variáveis explicativas, o PIB apresentou um valor *p* um pouco superior ao pré-estabelecido.

O coeficiente múltiplo de determinação ( $R^2$ ) é de 12,37% e o  $R^2$  ajustado é de 10,66%. Esse último coeficiente pode ser considerado um nível elevado de explicação em função do tipo de estudo proposto, uma vez que 10,66% do resultado contábil das organizações estudadas é explicado pelas variáveis: definição de funções e responsabilidade, divulgação clara de informações, atribuição de recompensas, substituição do principal líder, PIB e ativo total. Salienta-se que o importante neste estudo é o valor *p*, pois o objetivo não é explicar todo o resultado das organizações e sim verificar a importância das variáveis trabalhadas neste estudo para a sua formação.

Conforme se observa na regressão da Tabela 12, os dados apresentam problema de autocorrelação, constatado no teste de Durbin-Watson. Esse problema pode ocorrer em estudos que utilizam séries temporais. No caso desta pesquisa, está se utilizando uma série temporal do resultado de algumas empresas durante cinco anos. Esse problema pode ser explicado, porque normalmente organizações que apresentam lucro em um exercício terão um resultado semelhante no período seguinte. O mesmo raciocínio é válido para organizações que contabilizam prejuízo. Isso faz com que o resultado de um período proporcione reflexos no exercício seguinte, ocasionando a autocorrelação dos dados. Para corrigir esse problema utiliza-se na regressão o esquema auto-regressivo de primeira ordem indicado por AR (1), ou seja, admite-se que o resultado de um período está correlacionado com o período imediatamente anterior. A correção desse problema pode ser verificada na análise do teste de Durbin-Watson da Tabela 13 que, conforme demonstrado no capítulo três, deve ser próximo de dois para que os dados não apresentem autocorrelação.

A Tabela 13 é agora apresentada na forma da equação (1) que consta na seção 3.5.

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

Considerando-se as empresas e o período analisado, a interpretação da regressão é:

- para as empresas que definem claramente as funções e responsabilidades ( $D_1$ ) de seus colaboradores, podem reduzir, em média, o seu resultado em R\$ 111,11 milhões;
- para aquelas que divulgam claramente as informações ( $D_2$ ) para os seus colaboradores, podem aumentar, em média, o seu resultado em R\$ 55,54 milhões;
- já as que atribuem recompensas ( $D_3$ ) para seus colaboradores quando eles cumprem os objetivos propostos, podem aumentar, em média, o seu resultado em R\$ 72,00 milhões;
- as que passaram pelo processo de troca do seu principal líder ( $D_4$ ) apresentaram uma redução, em média, do seu resultado em R\$ 41,10 milhões;
- o PIB também apresenta relação com o resultado das empresas analisadas, e percebe-se que, para cada 1% de aumento no PIB, o resultado dessas organizações pode crescer, em média, R\$ 4,71; e

- o ativo total (AT) é uma variável que ajuda a explicar o resultado das empresas objeto deste estudo. Analisando a regressão, percebe-se que o aumento de R\$ 1 milhão no valor do ativo total dessas empresas provoca, em média, um aumento de R\$ 6 mil no resultado.

Algumas variáveis e coeficientes previstos na equação (1), demonstrada no capítulo três, não estão especificados na equação (3). Um deles é o coeficiente linear ( $\beta_0$ ). Nas regressões onde existe o  $\beta_0$ , ele é o intercepto de referência, e os demais coeficientes são chamados de intercepto diferencial. Por exemplo, se existisse o  $\beta_0$  nessa regressão, ele indicaria qual é o resultado, em média, das empresas da amostra caso não existissem nenhuma das variáveis explicativas que foram especificadas. No momento que fosse calculado algum outro coeficiente de variável explicativa, ele indicaria a variação que ocorreria no resultado tendo como base o  $\beta_0$ , por isso os demais coeficientes, nesse caso, são denominados de intercepto diferencial.

Quando se trabalha com variáveis *dummies*, deve-se estar atento para verificar se realmente existe o coeficiente  $\beta_0$ . No caso deste estudo, concluiu-se que o  $\beta_0$  não está estimado na regressão, e isso fez com que a leitura dos demais coeficientes seja realizada de maneira absoluta e não como sendo um diferencial de outro coeficiente, no caso  $\beta_0$ .

As demais variáveis explicativas que não constam na equação (3) foram excluídas da amostra por não apresentarem relação significativa com o resultado contábil das empresas objeto deste estudo, e as justificativas foram explicadas no transcorrer desta seção.

## 5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

### 5.1 Conclusão

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

De acordo com o que foi abordado no referencial teórico deste estudo, pode-se identificar diversas características nas organizações para que seja possível constatar o tipo de gestão de determinados administradores. Este trabalho pretendeu explorar o quesito avaliação de desempenho da organização e dos gestores, mais especificamente algumas características que podem ser consideradas importantes para a eficácia de um processo de avaliação de *performance*.

As características que foram analisadas nas empresas objeto do estudo foram: estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensas e procedimentos de punição. Foi verificado, por meio de técnicas estatísticas, se o resultado é impactado pelo fato das empresas terem ou não essas características no seu modelo de gestão e de que forma é essa relação, se positiva ou negativa.

O primeiro objetivo da pesquisa foi respondido ao verificar-se que o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para realização da avaliação dos gestores e da organização não interfere no resultado das empresas pesquisadas. Como visto no referencial teórico, embora algumas pesquisas tenham verificado relação entre o estabelecimento de

metas e um melhor desempenho, outras não corroboraram essa idéia. Para esse grupo de empresas também não foi possível identificar essa relação.

Verificou-se que a definição de funções e responsabilidades para os colaboradores da organização é importante para organizar as atividades. Com isso, atingiu-se o segundo objetivo desta pesquisa, e constatou-se que essa característica possui relação com o resultado contábil das empresas da amostra. Entretanto, aquelas que têm como prática defini-las, acabam tendo, em média, uma redução no seu resultado ao longo do tempo, conforme pode ser constatado na explanação realizada no capítulo 4. Esperava-se, por sua vez, de acordo com o referencial teórico que essa relação fosse positiva, ou seja, empresas com funções e responsabilidades definidas apresentassem um melhor resultado. Sugerem-se novos estudos com relação a este quesito para corroborar ou refutar o resultado encontrado.

A definição de funções e responsabilidades tem relação com a divulgação clara de informações, pois o fato de o gestor saber qual é o seu nível de autoridade e responsabilidade faz com que ele tenha acesso a determinadas informações necessárias ao desempenho da sua função. Essa relação foi corroborada por esta pesquisa, pois a análise estatística comprovou que a divulgação clara de informações influencia no resultado das empresas analisadas atendendo, assim, o terceiro objetivo deste estudo. Aquelas organizações que possuem essa característica na sua gestão tendem a aferir, em média, um resultado melhor que as demais.

Esse resultado demonstra a importância da informação em um contexto empresarial, especialmente quando são grandes organizações em que o processo de comunicação deve ser eficiente, tempestivo e claro para que as informações sejam divulgadas, e as atividades sejam desenvolvidas de acordo com os propósitos empresariais estabelecidos.

O quarto objetivo foi alcançado ao se identificar quais das empresas estudadas possuem um sistema corporativo que auxilia no apoio informacional. A existência de um sistema corporativo eficiente pode ajudar a administração na divulgação de informações, e contribuir para a consecução dos objetivos. Entretanto, esta pesquisa constatou que um sistema para apoio informacional não impacta o resultado das organizações objeto deste estudo.

Esse resultado pode ser explicado pelo fato de o sistema corporativo ser um complemento para a divulgação de informações. Outra questão a ser considerada é que, nesta pesquisa, praticamente todas as empresas responderam que possuem um sistema corporativo que auxilia no apoio informacional e, talvez, isso tenha prejudicado o estudo estatístico desse

atributo, uma vez que a distribuição das respostas concentrou-se basicamente em uma única alternativa.

Quando se abordam questões sobre avaliação de desempenho dos gestores e da organização, logo se pensam em mecanismos de recompensa e punição. O quinto objetivo desta pesquisa foi respondido ao se identificar quais empresas estudadas estabelecem procedimentos de recompensas para os gestores que cumprissem as metas que lhes eram propostas. Corroborando a teoria apresentada no capítulo 2 deste estudo, verificou-se que esses procedimentos interferem no resultado contábil das organizações, e aqueles que os implantam tendem a apresentar, em média, um desempenho melhor que as demais.

Uma explicação para essa relação existente pode ser buscada na própria teoria referente à motivação. Pessoas motivadas tendem a serem mais comprometidas com os objetivos da organização, e a atribuição de recompensas é uma forma que os gestores têm para proporcionar um ambiente mais agradável de trabalho.

O sexto objetivo constatou se a relação que existe entre o resultado e atribuição de recompensas também ocorre quando da aplicação de procedimentos de punição. A pesquisa constatou que a grande maioria das empresas objeto do estudo não aplicam procedimentos de punição, e isso fez com que, estatisticamente, não se verificasse uma relação de causa e efeito entre essa característica e o resultado.

O que se percebeu nesta investigação é que não faz parte da cultura organizacional estabelecer punições aos gestores, quando do não cumprimento das metas, independentemente de ter ou não distribuição de recompensas. Essa cultura identificada vai a favor da teoria de Skinner, discutida no referencial teórico, que não considera a punição um procedimento capaz de conseguir melhores desempenhos das pessoas.

Conclui-se, portanto, que a definição de funções e responsabilidades, a divulgação de informações claras e a atribuição de recompensas interferem no resultado das empresas analisadas. Os demais atributos verificados não apresentaram tal relação significativa. Sobre as variáveis de controle que foram acrescentadas no estudo, apenas os setores de atuação não ajudaram a explicar o resultado, talvez em função de um número pequeno de empresas respondentes por segmento.

## ***5.2 Recomendações***

A presente pesquisa não pretendeu esgotar o assunto sobre como o estabelecimento de metas para os gestores, indicadores de desempenho para avaliação organizacional e a atribuição de recompensas para os colaboradores quando da consecução dos objetivos pode influenciar no resultado contábil das empresas. Estudos futuros poderão complementar, ampliar, testar, rejeitar e, até mesmo, comprovar os resultados desta pesquisa.

Em função disto sugere-se:

- estudos para verificar as características do modelo de gestão de empresas e identificar quais delas têm relação de causa e efeito no resultado das empresas e em que magnitude;
- realizar estudos utilizando outras variáveis explicativas como, por exemplo, o resultado operacional e a taxa de retorno sobre o ativo (ROA);
- estudos sobre os sistemas de avaliação de desempenho adotados pelas empresas e o impacto que eles proporcionam no resultado;
- uma vez que a atribuição de recompensas impacta no resultado das empresas de forma positiva, sugere-se estudos sobre as diferentes formas de premiação e a influência de cada uma delas no resultado da organização e na motivação dos gestores.

## REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

ALDERFER, Clayton P. An empirical test of a new theory of humans needs. **Organizational behavior and human performance**. Burlington, v. 4, n. 2, p. 142-176, May, 1969.

ÁLVARES, Antonio C. T. Participação nos lucros definida pelos resultados. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 39, n. 4, p. 70-77, out./dez. 1999.

ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2002.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, Robert; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BEATRIZ, Marilene Z. Cultura, poder e reações à mudança no processo de implantação do modelo organizacional de células semi-autônomas: um estudo de caso em uma empresa do ramo industrial. In. XXVIII ENANPAD. **Anais**. Paraná: Curitiba, 2004.

BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CATELLI, Armando; PEREIRA, Carlos Alberto; VASCONCELLOS, Marco Tullio de Castro. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p.135-154.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: Conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria. Cólera, Análise e Interpretação dos Dados. In: BEUREN, Ilse Maria (org.) **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard B. **Sistemas integrados de gestão: uma abordagem da tecnologia da informação aplicada à gestão econômica (Gecon): Arquitetura, método, implantação.** São Paulo: Atlas, 2001.

CRNKOVIC, Luciana H. Cultura organizacional: O diferencial estratégico da área de recursos humanos. In: XXVII ENANPAD. **Anais.** São Paulo: Atibaia, 2003.

DAFT, Richard L. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_. **Organizações: Teorias e projetos.** São Paulo: Pioneira; Thompson Learning, 2002.

DAVIS, R.C. **The fundamentals of top management.** Harper: New York, 1951.

DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios.** Blumenau, v. 2, n. 1, p. 53-67, out./dez. 1996.

FAMÁ, Rubens; CARDOSO, Ricardo Lopes. Os indicadores de desempenho, suas classificações e relevância para o sistema de medição. In: VIII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais.** UNISINOS, São Leopoldo, 2001.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias – Evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Thomson, 2002.

FGVDADOS. Disponível em: <<http://fgvdados.fgv.br/>>. Acesso em: 20 dez. 2006.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLAMHOLTZ, E. G. Organizational control systems as a managerial tool. **California Management, Review.** v. XXII, n. 2, p. 50-59, Winter, 1979.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal.** São Paulo: Atlas, 1978.

FOLKMAN, Joseph R. **The power of feedback: 35 principles for turning feedback from others into personal and professional change.** New Jersey: Willy & Sons, 2006.

FRANK, Kenneth; FAHRBACK, Kyle. Organization culture as a complex system: Balance and information in models of influence and selection. **Organization Science**, Special Issue: Application of Complexity Theory to Organization Science, v. 10, n. 3, p. 253-277, May/ Jun., 1999.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Indicadores de desempenho.** São Paulo: FPNQ, 1994.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOSENDO, Eliana E.M.; TORRES, Cláudio V. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações. In. XXIX ENANPAD. **Anais.** Brasília, 2005.

- GREENE, William H. **Econometric analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1997.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistemas de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade. 1989. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.
- GUJARATI, Damodar N. **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- HAMPTON, David R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**. v. 46, p. 53-62, jan. /fev. 1968.
- HILL, R. Carter; GRIFFITHS, William E.; JUDGE, George G. **Econometria**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- HORNGREN, Charles T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1968. v. 1.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1992.
- LANZ, Luciano Q.; TOMEI, Patricia A. Mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. In: XXVIII ENANPAD. **Anais**. Paraná: Curitiba, 2004.
- LAUDON, K.; LAUDON, J. **Management information systems**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.
- LAWLER III, Edward E. **Rewarding excellence**: paying strategies for the new economy. San Francisco: Jossey-Brass, 2000(b).
- LITE, Marisa del Poso. **Cultura empresarial y comunicación interna**: Su influencia en la gestión estratégica. Madrid: Fragua, 1997.
- LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. **Como projetar um sistema de planejamento estratégico**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.
- MACHADO, Hilka V.; JANEIRO, Vanderly; MARTINS, Ana B. T. Empreendedoras: estilo gerencial e desempenho nas empresas. In: XXVII ENANPAD. **Anais**. São Paulo: Atibaia, 2003.
- MADDALA, G. S. **Introdução à econometria**. Rio de Janeiro: LTC, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCOULIDES, George; HECK, Ronald. Organizational culture and performance: proposing and testing a model. **Organization Science**, v. 4, n. 2, p. 209-225, May, 1993.

MASLOW, Abraham, H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa – uma antologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.p. 337-366.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MEDEIROS, Carlos A. F.; ALBUQUERQUE, Lindolfo G.; MARQUES, Glenda M. Comprometimento e desempenho organizacional: um estudo da estrutura de relacionamentos dos componentes do comprometimento com o desempenho das empresas hoteleiras. In: **Anais do XXVIII ENANPAD**. Paraná: Curitiba, 2004.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo (Org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 132-153.

NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão . In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 30-49.

NASCIMENTO, Auster Moreira; OTT, Ernani; SILVA, Letícia Medeiros da. Sistemas de controles internos. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. Paulo: Atlas, 2007. p. 93-116.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. O ambiente da área de controladoria. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Orgs.). **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 1-16.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

PADOVEZE, Clóvis L.; BENEDICTO, Gideon C. Cultura Organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. In. XXVII ENANPAD. **Anais**. São Paulo: Atibaia, 2003.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem técnico-prática**. Campinas, SP: Papyrus, 2004.

PARISI, Cláudio. Ensaio sobre o Comportamento Organizacional. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 268-281.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 35-80.

\_\_\_\_\_. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 196-267.

\_\_\_\_\_. **Estudo de um Modelo Conceitual de Avaliação de Desempenhos para Gestão Econômica**. 1993. Dissertação de Mestrado em Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1993.

POCKET MENTOR. **Giving feedback: expert solutions to every day challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.

REIS NETO, Mário Teixeira; MARQUES, Antônio Luiz. **A satisfação dos profissionais de informática com os fatores motivacionais: um estudo sobre expectativas e percepções**. Disponível em: <[http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/docs/mario\\_teixeira\\_reis\\_neto\\_\\_antonio\\_luiz\\_marquesrn0306.doc](http://campeche.inf.furb.br/siic/rn/docs/mario_teixeira_reis_neto__antonio_luiz_marquesrn0306.doc)>. Acesso em: 5 jan. 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.

ROEHL-ANDERSON, Janice M., BRAGG, Steven M. **Manual del controler: funciones, procedimientos y responsabilidades**. Bilbao: Ediciones Deusto, 1996.

ROWLAND, F. H. **Business planning and control**. Harper: New York, 1947.

SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

URWICH, L.F. **Principles of direction and control**. Dictionary of industrial administration. London: [s.n.], 1928.

WELSH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2006.

## **APÊNDICES**

## **APÊNDICE A – Carta de Apresentação**

São Leopoldo, 15 de setembro de 2006.

Prezados(as) Senhores(as):

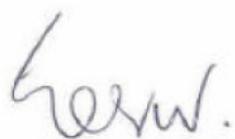
Apresentamos as mestrandas em Ciências Contábeis pela UNISINOS – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, **Daiane Fraga Lerner** ([daianefl@terra.com.br](mailto:daianefl@terra.com.br)) e **Marilene Bertuol Guidini** ([marilenebg@terra.com.br](mailto:marilenebg@terra.com.br)), que estão desenvolvendo suas dissertações sobre os temas “Modelo de Gestão Empresarial” e “Variáveis Macroeconômicas”, respectivamente, sob a orientação do Prof. Dr. Auster Moreira Nascimento ([auster@unisinobr](mailto:auster@unisinobr)).

Para o desenvolvimento dos seus trabalhos as alunas estão solicitando sua colaboração, respondendo as informações pertinentes aos assuntos de suas pesquisas. Sua colaboração será de fundamental importância para o sucesso desses trabalhos.

Os contatos podem ser feitos com as alunas pelos e-mails acima ou com a Secretária do Mestrado por e-mail [ppgeconomicas@unisinobr](mailto:ppgeconomicas@unisinobr) ou pelo telefone (51) 3590-8186.

Agradecemos a sua colaboração e estamos a disposição para informações adicionais.

Atenciosamente,



Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador do PPG em Ciências Contábeis

## APÊNDICE B – Questionário

<b>UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS</b> <b>PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS - 2006</b>
--

- Solicita-se que o questionário seja respondido de forma sincera e completa.
- Asseguramos que as informações prestadas pelos participantes são confidenciais e somente serão utilizadas para fins científicos, conforme recomenda o comitê de ética de pesquisas acadêmicas.
- Os dados da pesquisa serão revelados de forma a preservar as fontes, isto é, genericamente.
- A responsabilidade sobre o conteúdo das respostas dos participantes da pesquisa ser utilizado em publicações é única e exclusivamente dos pesquisadores.
- Estima-se que o tempo necessário para se responder ao questionário seja de, aproximadamente, 10 minutos.

Para responder ao questionário, considerar as seguintes definições para os termos citados abaixo:

<b>Diretor</b>	Nível mais alto da hierarquia (presidente, vice-presidente ou equivalente).
<b>Gerente</b>	Nível hierárquico abaixo de diretor (gerente, supervisor de área ou equivalente).
<b>Colaboradores</b>	Todos os membros da empresa, inclusive diretores e gerentes.

**Parte 1 - Leia cada uma das afirmações a seguir, tendo a sua empresa em mente. Avalie cada uma e assinale a opção que melhor se aplica a sua empresa de acordo com a seguinte escala:**

### ESCALA:

Esta afirmação **NUNCA** se aplica a nossa empresa.

Esta afirmação em **ALGUNS MOMENTOS** se aplica a nossa empresa.

Esta afirmação **QUASE SEMPRE** se aplica a nossa empresa.

Esta afirmação **SEMPRE** se aplica a nossa empresa.

<b>Afirmação</b>	<b>Legenda</b>	<b>Nunca</b>	<b>Alguns Momentos</b>	<b>Quase Sempre</b>	<b>Sempre</b>
1- A empresa atribui recompensas pelo desempenho alcançado para os seus gestores.					
2- Cada colaborador conhece claramente quais são suas funções e responsabilidades.					
3- A empresa tem sistemas informatizados que auxiliam nos processos de comunicação da informação e de tomada de decisões.					
4- A empresa institui indicadores de desempenho operacional para facilitar o monitoramento das ações dos gestores e compará-los com os padrões estabelecidos no seu planejamento estratégico.					
5- Na sua percepção as prioridades da empresa são claras e bem divulgadas pelos diretores para todos os colaboradores.					
6- Cada colaborador ao executar as suas tarefas, o faz em consonância com os planos estabelecidos pela empresa.					
7- As informações fornecidas pelo sistema corporativo, como por exemplo os relatórios gerenciais, auxiliam os diretores e gerentes na tomada de decisão.					
8- A empresa adota um planejamento, no qual se criam metas para estimular o bom desempenho e apóia a execução destas metas com um sistema de informação eficiente.					
9- A empresa aplica procedimentos de punição quando os colaboradores não atingem os resultados esperados.					

**Parte 2 - Assinale a(s) alternativa(s) que melhor represente a sua empresa.**

Na sua empresa houve alteração de presidente (principal líder) no período de 2000 a 2004?

- ( ) Sim, ocorreu mudança de presidente (principal líder) na empresa neste período.  
 ( ) Não, neste período não houve troca de presidente (principal líder) na empresa.

## **APÊNDICE C – Relação das Empresas Selecionadas**

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA1/13

A. Angeloni & Cia. Ltda.  
ABC – Indústria e Comércio S.A.  
Açucareira Zillo Lorenzetti S.A.  
Adubos Trevo S.A.  
AES Sul Distribuidora Gaúcha de Energia S.A.  
AES Tietê S.A.  
Aga S.A.  
Agip do Brasil S.A.  
Albrás Alumínio Brasileiro S.A.  
Alcatel Telecomunicações S.A.  
Alcoa Alumínio S.A.  
ALE Combustíveis S.A.  
All América Latina Logística do Brasil S.A.  
Alunorte Alumina do Norte do Brasil S.A.  
Americel S.A.  
Aracruz Celulose S.A.  
Armco do Brasil S.A.  
Arno S.A.  
Arosuco Aromas e Sucos Ltda.  
Arthur Lundgren Tecidos S. A. Casas Pernambucanas  
Atento Brasil S.A.  
Avipal S.A. Avicultura e Agropecuária  
Bahia Sul Celulose S.A.  
Bandeirante Energia S.A.  
BASF S.A.  
Batávia S.A.  
Bayer CropScience Ltda.  
Bayer S.A.  
Belgo Bekaert Arames S.A.  
BHP Billiton Metais S.A.  
Bianchini S.A. Indústria, Comércio e Agricultura  
Bompreço Bahia S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 2/13

Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste  
Brasil Telecom S.A.  
Braskem S.A.  
Braspelco Indústria e Comércio Ltda.  
Braswey S.A. Indústria e Comércio  
Buettner S.A. Indústria e Comércio  
Bunge Alimentos S.A.  
Bunge Fertilizantes S.A.  
Calçados Azaléias S.A.  
Calçados Beira Rio S.A.  
Camargo Corrêa Cimentos S.A.  
Camil Alimentos S.A.  
Caraíba Metais S.A.  
Caramuru Alimentos Ltda.  
Carbocloro S.A. Indústrias Químicas  
Cargill Agrícola S.A.  
Carioca Christiani Nielsen Engenharia S.A.  
CCE da Amazônia S.A.  
CCV Comercial Curitibana Veículos S.A.  
CEG Rio S.A.  
Celulose Irani S.A.  
Celulose Nipo Brasileira S.A.  
Centrais Elétricas Cachoeira Dourada S.A.  
Centrais Elétricas de Santa Catarina S.A.  
Centrais Elétricas do Norte do Brasil S.A.  
Centrais Elétricas do Pará S.A.  
Centrais Elétricas Matogrossenses S.A.  
Chocolates Garoto S.A.  
Cimento Mauá S.A.  
Cimento Poty S.A.  
Cimento Rio Branco S.A.  
Cimento Sergipe S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 3/13

Cimento Tupi S.A.  
Clariant S.A.  
Claudino S.A. Lojas de Departamentos  
Coamo Agroindustrial Cooperativa  
Cobra Tecnologia S.A.  
Comercial Automotiva Ltda.  
Companhia Brasileira Carbureto de Cálcio  
Companhia Brasileira de Alumínio  
Companhia Brasileira de Bebidas  
Companhia Brasileira de Distribuição  
Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração  
Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga  
Companhia Brasileira de Trens Urbanos  
Companhia Cacique de Café Solúvel  
Companhia Catarinense de Águas e Saneamento  
Companhia Cimento Portland Itaú  
Companhia de Água e Esgoto do Ceará  
Companhia de Água e Esgotos da Paraíba  
Companhia de Bebidas Ipiranga  
Companhia de Cimento Itambé  
Companhia de Cimentos do Brasil  
Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Paraíba  
Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia  
Companhia de Eletricidade do Rio de Janeiro  
Companhia de Engenharia de Tráfego  
Companhia de Ferro Ligas da Bahia  
Companhia de Fiação e Tecidos Cedro e Cachoeira  
Companhia de Gás da Bahia Bahiagás  
Companhia de Gás de São Paulo  
Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica  
Companhia de Interconexão Energética  
Companhia de Navegação Norsul

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 4/13

Companhia de Processamento de Dados do Estado de São Paulo  
Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo  
Companhia de Saneamento de Minas Gerais  
Companhia de Saneamento do Distrito Federal  
Companhia de Saneamento do Paraná  
Companhia de Tecidos Norte de Minas  
Companhia de Tecidos Santanense  
Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental  
Companhia Distribuidora de Gás do Rio de Janeiro  
Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô  
Companhia Docas do Estado de São Paulo  
Companhia Energética de Alagoas  
Companhia Energética de Brasília  
Companhia Energética de Goiás  
Companhia Energética de Minas Gerais  
Companhia Energética de Pernambuco  
Companhia Energética de São Paulo  
Companhia Energética do Amazonas  
Companhia Energética do Ceará  
Companhia Energética do Maranhão  
Companhia Energética do Piauí  
Companhia Energética do Rio Grande do Norte  
Companhia Espírito Santense de Saneamento  
Companhia Estadual de Águas e Esgotos  
Companhia Estadual de Energia Elétrica  
Companhia Força e Luz Cataguazes-Leopoldina  
Companhia Hering  
Companhia Hidro Elétrica do São Francisco  
Companhia Metalúrgica Prada  
Companhia Mineira de Metais  
Companhia Müller de Bebidas  
Companhia Municipal de Limpeza Urbana

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 5/13

Companhia Nacional de Abastecimento  
Companhia Níquel Tocantins  
Companhia Nitro Química Brasileira  
Companhia Paraibuna de Metais  
Companhia Paulista de Trens Metropolitanos  
Companhia Pernambucana de Saneamento  
Companhia Petrolífera Marlim  
Companhia Riograndense de Saneamento  
Companhia Ultragaz S.A.  
Concessionária da Rodovia Presidente Dutra S.A.  
Concessionária de Rodovias do Oeste de São Paulo – Viaoeste S.A.  
Concessionária do Sistema Anhanguera-Bandeirantes S.A.  
Concessionária Ecovias dos Imigrantes S.A.  
Confab Industrial S.A.  
Construções e Comércio Camargo Corrêa S.A.  
Construtora Andrade Gutierrez S.A.  
Construtora Norberto Odebrecht S.A.  
Construtora Queiroz Galvão S.A.  
Cooperativa Agrária Mista Entre Rios Ltda.  
Cooperativa Agrícola Consolata  
Cooperativa Agroindustrial Lar  
Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Produção Integrada do Paraná Ltda.  
Cooperativa Central Oeste Catarinense  
Cooperativa de Consumo  
Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas Ltda.  
Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores de São Paulo  
Cooperativa Languiru Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda.  
Cooperativa Regional Alfa Ltda.  
Cooperativa Regional dos Cafeicultores em Guaxupé Ltda.  
Cooperativa Triticola Panambi Ltda.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 6/13

Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.  
Copagaz Distribuidora de Gás Ltda.  
Copebrás Ltda.  
Copesul Companhia Petroquímica do Sul  
Corol Cooperativa Agroindustrial  
CPM S.A.  
Crown Embalagens S.A.  
CTA – Continental Tobaccos Alliance S.A.  
Datamec S.A. Sistemas e Processamento de Dados  
DBA Engenharia de Sistemas Ltda.  
Degussa Brasil Ltda.  
Dersa Desenvolvimento Rodoviário S.A.  
Deten Química S.A.  
Dimed S.A. Distribuidora de Medicamentos  
Distribuidora de Produtos de Petróleo Ipiranga S.A.  
Döhler S.A.  
Drogasil S.A.  
Duke Energy International Geração Paranapanema S.A.  
Duratex S.A.  
Egesa Engenharia S.A.  
Eldorado S.A.  
Electrolux do Brasil S.A.  
Elekeiroz S.A.  
Elektro Eletricidade e Serviços S.A.  
Eletrobrás Termonuclear S.A.  
Elgin S.A.  
Eluma S.A. Indústria e Comércio  
Empresa Baiana de Águas e Saneamento S.A.  
Empresa Baiana de Alimentos S.A.  
Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos  
Empresa Brasileira de Infra-Estrutura Aeroportuária  
Empresa Brasileira de Telecomunicações S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 7/13

Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social  
Empresa de Transportes Atlas Ltda.  
Empresa Energética de Mato Grosso do Sul S.A.  
Empresa Energética de Sergipe S.A.  
Empresa Gontijo de Transportes Ltda.  
Empresa Metropolitana de Águas e Energia S.A.  
Empresa Tejofran de Saneamento e Serviços Ltda.  
Empresa Transmissora de Energia Elétrica do Sul do Brasil S.A.  
Ericsson Telecomunicações S.A.  
ESAB S.A. Indústria e Comércio  
Espírito Santo Centrais Elétricas S.A.  
ETE Engenharia de Telecomunicações e Eletricidade S.A.  
Eucatex S.A. Indústria e Comércio  
Evadin Indústrias Amazônia S.A.  
Expresso Mercúrio S.A.  
Fábrica de Papel e Papelão Nossa Senhora da Penha S.A.  
Fasal S.A. Comércio e Indústria de Produtos Siderúrgicos  
Fasamed Comércio Farmacêutico S.A.  
Ferramentas Gerais Comércio e Importação S.A.  
Ferrovia Centro-Atlântica S.A.  
Fertibrás S.A.  
Fertilizantes Fosfatados S.A.  
Fertilizantes Heringer Ltda.  
Ficap S.A.  
Frango Sertanejo Ltda.  
Frangosul S.A. Agro Avícola Industrial  
Frigorífico Riosulense S.A.  
Frisa Frigorífico Rio Doce S.A.  
Furnas Centrais Elétricas S.A.  
Gafisa S.A.  
GE Dako S.A.  
Gelre Trabalho Temporário S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 8/13

Giassi e Companhia Ltda.  
Global Telecom S.A.  
Globex Utilidades S.A.  
GR S.A.  
Granol Indústria, Comércio e Exportação S.A.  
Grendene S.A.  
Guararapes Confeccões S.A.  
H. Stern Comércio e Indústria S.A.  
Holcim Brasil S.A.  
Iharabrás S.A. Indústrias Químicas  
Indústria de Produtos Alimentícios Piraquê S.A.  
Indústria Nacional de Aços Laminados Inal S.A.  
Innova S.A.  
Inpacel Indústria de Papel Arapoti Ltda.  
Instituto Presbiteriano Mackenzie  
International Paper do Brasil Ltda.  
Ipiranga Asfaltos S.A.  
Ipiranga Comercial Química S.A.  
Ipiranga Petroquímica S.A.  
Itautec Philco S.A.  
Itautec.com Serviços S.A.  
Jamy Vasconcellos S.A.  
Josapar Joaquim Oliveira S.A. Participações  
Karsten S.A.  
Klabin S.A.  
Lafarge Brasil S.A.  
Leroy Merlin Companhia Brasileira de Bricolagem  
Líder Táxi Aéreo S.A. – Air Brasil  
Light Serviços de Eletricidade S.A.  
Livraria e Papelaria Saraiva S.A.  
Localiza Rent a Car S.A.  
Lojas Americanas S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 9/13

Lojas Cem S.A.  
Lojas Colombo S.A. Comércio de Utilidades Domésticas  
Lojas Renner S.A.  
Lojas Riachuelo S.A.  
Magazine Luiza S.A.  
Makro Atacadista S.A.  
Manaus Energia S.A.  
Mangels Indústria e Comércio Ltda.  
Marilan Alimentos S.A.  
Marisol S.A.  
Martins Comércio e Serviços de Distribuição S.A.  
Maximiliano Gaidzinski S.A. Indústria de Azulejos Eliane  
Maxitel S.A.  
Mendes Júnior Trading e Engenharia S.A.  
Milenia Agro Ciências S.A.  
Millennium Inorganic Chemicals do Brasil S.A.  
Moinhos Cruzeiro do Sul S.A.  
Mongiana Alimentos S.A.  
MPE Montagens e Projetos Especiais S.A.  
MRS Logística S.A.  
Multibrás S.A. Eletrodomésticos  
Nadir Figueiredo Indústria e Comércio S.A.  
Navegação Vale do Rio Doce S.A.  
NEC do Brasil S.A.  
Norte Brasil Telecom S.A.  
Officer Distribuidora de Produtos de Informática S.A.  
Opportrans Concessão Metroviária S.A.  
Organização Santamarense de Educação e Cultura  
Orsa Celulose, Papel e Embalagens S.A.  
Oxitenos Nordeste S.A. Indústria e Comércio  
Oxitenos S.A. Indústria e Comércio  
Perdigão Agroindustrial S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 10/13

Petrobrás Distribuidora S.A.  
Petrobrás Transporte S.A.  
Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobrás  
Petróleo Sabbá S.A.  
Petroquímica Triunfo S.A.  
Petroquímica União S.A.  
Pirelli Energia Cabos e Sistemas do Brasil S.A.  
Placas do Paraná S.A.  
Polialden Petroquímica S.A.  
Polibrasil Resinas S.A.  
Polítec Ltda.  
Politeno Indústria e Comércio S.A.  
Portobello S.A.  
Primo Schincariol Indústria de Cervejas e Refrigerantes do Nordeste S.A.  
Primo Schincariol Indústria de Cervejas e Refrigerantes S.A.  
Prosegur Brasil S.A. Transportadora de Valores e Segurança  
Protege S.A. Proteção e Transporte de Valores  
Qualix Serviços Ambientais Ltda.  
Quero Quero S.A.  
Refinaria de Petróleo Ipiranga S.A.  
Refinaria de Petróleos de Manguinhos S.A.  
Renner Sayerlack S.A.  
Rigesa Celulose, Papel e Embalagens Ltda.  
Rima Industrial S.A.  
Rio Grande Energia S.A.  
Rio Negro Comércio e Indústria de Aço S.A.  
Ripasa S.A. Celulose e Papel  
S.A. de Eletrificação da Paraíba  
S.A. Fábrica de Produtos Alimentícios Vigor  
S.A. Usina Coruripe Açúcar e Álcool  
Sada Transportes e Armazenagens Ltda.  
Sadia S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 11/13

Saint-Gobain Canalização S.A.  
Saint-Gobain Vidros S.A.  
Samsung Eletrônica da Amazônia Ltda.  
Sandvik do Brasil S.A. Indústria e Comércio  
Saneamento de Goiás S.A.  
Santher Fábrica de Papel Santa Therezinha S.A.  
Santista Têxtil S.A.  
Santos Brasil S.A.  
São Paulo Alpargatas S.A.  
São Paulo Transporte S.A.  
Satélite Distribuidora de Petróleo S.A.  
Schahin Engenharia Ltda.  
Seara Alimentos S.A.  
Semp Toshiba Amazonas S.A.  
Serasa S.A.  
Serveng Civilsan S.A. Empresas Associadas de Engenharia  
Servopa S.A. Comércio e Indústria  
Sociedade Campineira de Educação e Instrução  
Sociedade Comercial e Importadora Hermes S.A.  
Sociedade de Abastecimento de Água e Saneamento S.A.  
Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá  
Soeicom S.A. Sociedade de Empreendimentos Industriais, Comerciais e Mineração  
Solvay Indupa do Brasil S.A.  
Sorana Comercial e Importadora Ltda.  
Souza Cruz S.A.  
Spaipa S.A. – Indústria Brasileira de Bebidas  
Spal Indústria Brasileira de Bebidas S.A.  
SPP Agaprint Industrial e Comercial Ltda.  
Stemac S.A. Grupos Geradores  
Supergasbrás Distribuidora de Gás S.A.  
Supermix Concreto S.A.  
Tafisa Brasil S.A.

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 12/13

TAM Linhas Aéreas S.A.  
TBG Transportadora Brasileira Gasoduto Bolívia Brasil S.A.  
Tecidos e Armarinhos Miguel Bartolomeu S.A.  
Tecnologia Bancária S.A.  
Teka Tecelagem Kuehnrich S.A.  
Telecomunicações de São Paulo S.A.  
Telemar Norte Leste S.A.  
Telemig Celular S.A.  
Telet S.A.  
Termomecânica São Paulo S.A.  
Terra Networks Brasil S.A.  
Ticket Serviços S.A.  
TIM Celular S.A.  
Total Alimentos S.A.  
Total Fleet S.A.  
Tractebel Energia S.A.  
Tramontina S.A. Cutelaria  
Transportadora Cometa S.A.  
Ultrafértil S.A.  
União Brasileira de Educação e Assistência  
Usina Barra Grande de Lençóis S.A.  
Usina Caeté S.A.  
Usina Colombo S.A. Açúcar e Álcool  
Valesul Alumínio S.A.  
Vésper S.A.  
Viação Itapemirim S.A.  
Vicunha Têxtil S.A.  
Virgolino de Oliveira S.A. Açúcar e Álcool  
Vonpar Refrescos S.A.  
Votorantim Celulose e Papel S.A.  
Y Yamada S.A. Comércio e Indústria  
Yakult S.A. Indústria e Comércio

## RELAÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS – FOLHA 13/13

Yoki Alimentos S.A.

Zamproгна S.A. Importação Comércio e Indústria

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.  
This page will not be added after purchasing Win2PDF.