

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM DESAFIO DOS ASPECTOS COMPORTAMENTAIS PARA OS OBJETIVOS DAS EMPRESAS

Nilton Facci<sup>1</sup>

**RESUMO:** Este estudo procura apresentar a avaliação de desempenho como uma ferramenta relevante que apóie a empresa quando esta decide pela implementação de novas ações estratégicas pois, dentre os vários objetivos, a avaliação de desempenho tem se constituída de difícil realização, principalmente, quando a empresa se depara com a grande variedade de fatores que impactam esse procedimento. Para isso, não basta apenas possuir estrutura física e financeira suficiente e assumir que as ações diretas sejam realizadas por indivíduos que estarão gerindo áreas de responsabilidades, estes deverão ser avaliados quanto às suas reais possibilidades no cumprimento das ações planejadas pelos gestores maiores da empresa. Este procedimento, embora bastante estudado, não é de fácil realização visto que, diante da atual “tempestade econômica” que vive a economia mundial, a contribuição dos recursos humanos é um dos fatores que tem sido cada vez mais relevante na obtenção dos resultados.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desempenho, ações estratégicas e planejamento.

**ABSTRACT:** This study tries to present the acting evaluation as an important tool that supports the company when this decides for implanting new strategic actions because, among the several objectives, the acting evaluation has been constituting of difficult accomplishment, mainly, when the company comes across the great variety of factors that you/they influence that procedure. For that, it just is not enough to possess enough physical and financial structure and to assume that the direct actions are accomplished by individuals that will be driving areas of responsibilities, these should be evaluated with relationship

---

<sup>1</sup> Profº da Universidade Federal do Paraná - UFPR

to its real possibilities in the execution of the actions drifted by the larger managers of the company. This procedure, although enough studied, it is not of easy accomplishment visa that, before the current “ economic “ storm that lives the world economy, the contribution of the human resources it is one of the factors that has been more and more important in the obtaining of the results.

**KEY WORDS:** acting, strategic actions, planning

## 1. Introdução

Gestão, Modelo de Gestão, Processo de Gestão, Informação, Modelo de Informação, Processo de Informação, Planejamento, Execução, Controle, Políticas, Estratégias, Missão, Metas, Objetivos, Eficiência, Eficácia, Descentralização.

Estes são conceitos que as empresas precisam conhecer claramente, pois todos eles são constantemente mencionados, estudados, discutidos, conceituados e exemplificados na busca contínua para definir as melhores ações empresariais que se concretizam em resultados positivos para as empresas, as quais estão inseridas em um contexto, cujas previsões referentes à futura marcha da economia evidenciam que a globalização, a liberação e a competência estão destinadas a continuar sendo, por muitos anos, as regras da economia internacional. Tal visão, justifica a expectativa de haver um crescimento progressivo da eficiência econômica devido ao incremento dos graus de competência que conduzirão a uma melhor distribuição dos recursos mundiais.

A distribuição desses recursos depende da competência que os denominados recursos humanos possuem, ou poderão possuir, de forma que os resultados pretendidos, num primeiro momento, entendidos como lucro, tanto econômico quanto financeiro, seja obtido conjuntamente, se possível, com bom conceito perante a sociedade, no que se refere aos aspectos ambientais, comportamentais, dentre outros.

Para que se alcance estes resultados, as ações empresariais, normalmente, não estarão diretamente relacionadas com a alta administração, muito embora as grandes diretrizes partam dela. Essas ações empresariais, são aquelas executadas pelos gestores divisionais, também denominados Chefes de Departamentos, de Divisões, de Filiais etc.

Esses gestores, normalmente, terão grande influência sobre os resultados econômicos, financeiros e comportamentais obtidos. Para isso, as empresas devem conhecer as potencialidades de seus gestores divisionais e desenvolver processos que objetivem avaliar o desempenho atual e identificar as qualidades que possam contribuir para a implementação de novas ações estratégicas.

Dentro desse prisma, serão comentados alguns aspectos acerca do processo de avaliação desenvolvido pelas empresas quando procuram identificar indivíduos que possam, efetivamente, além de adequar-se a todas as premissas a que se referem os termos acima, agregar seu potencial, contribuindo para alcançar os resultados pretendidos, embora não seja tarefa fácil, como confirma STEWART (1998:199), quando comenta que “apegue-se a medidas de ativos não-financeiros e, segundo Michael Brown, principal executivo financeiro da Microsoft, você simplesmente aumentará a confusão.”

Serão também apresentados comentários sobre alguns conceitos, premissas, medidas e dimensões do processo de avaliação de desempenho.

Não é objetivo desse estudo explicitar detalhadamente cada medida de desempenho apresentada. Apenas chamar a atenção para os aspectos comportamentais que, há alguns anos, são reconhecidos como fatores importantes na continuidade das empresas.

Nesse estudo, será apresentado também alguns aspectos sobre o capital intelectual, os termos utilizados em procedimentos de avaliação de desempenho, as diferenças conceituais entre resultados e desempenhos, alguns modelos de processo de avaliação de desempenho, as dimensões utilizadas nos processos de avaliação e as medidas de desempenho definidas por pesquisadores da área.

## **2. Aspectos sobre capital intelectual**

No momento que busca avaliar as pessoas, a empresa quer conhecer seu “capital” humano em potencial, tendo-as como base estratégica que poderão ajudar na discussão para as decisões que poderão impactar de forma relevante nos resultados pretendidos.

Em razão desse propósito, STEWART (1998), considera que a empresa classifica os funcionários que não atendem a algumas das características requeridas para determinado objetivo estratégico, como descartáveis.

Sobre a capacidade do trabalhador em impactar as relações econômicas entre as empresas, de forma mais direta, sobre os fatores que compõem o preço das mercadorias, SMITH (1996), considera que esses preços são influenciados por três fatores: renda da terra, trabalho e lucros. Especificamente sobre o trabalho, considera que esse fator influencia da seguinte forma: pelo tempo necessário para ser executado, somado ao tempo e gastos necessários na obtenção dos conhecimentos e nas habilidades técnicas necessárias para a eficiência na execução do trabalho.

Assim, entender esses aspectos sobre o valor do trabalho e seu impacto no preço das mercadorias, extensivamente, aos preços em geral numa economia com as dificuldades e características que estão a todo momento se modificando e, cada vez, com menor espaço de tempo, não será tarefa fácil para qualquer empresa, principalmente, quando se pretende entender esses aspectos em qualquer processo de avaliação do chamado “capital intelectual”.

Em outra dinâmica da atuação do capital intelectual, SILVA (1994:141), apresenta no Quadro 1, alguns aspectos inerentes às empresas que buscam o “ambiente da qualidade”, através dos processos e atividades utilizados para obtenção da certificação ISO.

**Quadro 1- Plano inicial da Qualidade Total**

ITEM	RESPONSÁVEL	FREQUÊNCIA	OBJETIVO GERAL
1. Comprometimento com o programa	Alta Administração	No início do projeto	Divulgação
2. Campanha de slogan e cartazes.	Todos os empregados	Anual	Conscientização e participação
3. Concurso do Emblema	Todos os empregados		Participação
4. Uso do emblema	Todos os empregados	O ano inteiro	Conscientização
5. Educação e treinamento	Instrutores	Mensal (30 min)	Educação
6. Reuniões	Supervisor e/ou Gerente	Toda Segunda feira, durante 5 minutos. Mensal (30 mim.)	Revisão
7. Acompanhamento da implantação	Alta Administração	Mensal	Desafio
8. Notícias sobre o programa	Escritório / Setor responsável	Mensal	Divulgação
9. Projetos novos	Supervisor de algum setor	Cronograma de cada projeto	Participação
10. Seminários	Cada supervisor	Semestral	Educação e treinamento

Fonte: SILVA - 1994:141

Percebe-se, nesse quadro, que a atuação das pessoas poderá influenciar nas decisões que impactam atividades em que também, elas mesmas, estão intimamente ligadas.

Por outro lado, quando se pensa em avaliar pessoas quanto ao seu potencial de contribuição para a eficácia de qualquer processo de mudança, MAÑAS (1999:39) acentua que “as dificuldades para acompanhar e aproveitar eventualmente as mudanças se devem ao fato de estarem inseridos nas diversas áreas da estrutura da organização, recursos humanos despreparados para a monitoração de tais modificações existentes no ambiente/mercado. Se os recursos humanos não são capazes de monitorar a contento as mudanças, imaginemos o despreparo existente para absorver e alterar o seu comportamento e conseqüentemente os processos administrativos e produtivos da organização, visando aproveitar a oportunidade e desenvolver a conseqüente inovação que a colocará em vantagem competitiva”.

Esse questionamento é válido no sentido de que, diante da denominada “tempestade econômica” em que as empresas estão envolvidas, seja por decisão própria ou derivada da abertura de mercados, elas necessitam inovar em qualquer aspecto que esteja ligado a uma tentativa de obtenção e/ou manutenção de alguma vantagem competitiva, seja em preço, serviços ou custo.

Entendendo-se que qualquer processo inovador está ligado diretamente às capacidades de seus empregados, esse aspecto, ressaltado por MAÑAS, 1999, estará sendo o foco de preocupação das empresas, haja vista a quantidade de pesquisas sobre o tema, as quais, além de apresentar a capacidade de inovação como um dos fatores que contribuem para a efetiva identificação para uma vantagem competitiva, também, apresentam dificuldades em identificar procedimentos que possibilitem à empresa tornar-se uma participante do que se denomina Era do Conhecimento, ou seja, que esteja continuamente transformando o atual em novos conhecimentos.

Ainda sobre as capacidades dos recursos humanos e as dificuldades que se apresentam em qualquer procedimento que vise avaliá-los, pode-se fazer o seguinte questionamento PACHECO, 2001, “imaginemos que num certo dia, todas as posições de uma empresa estejam vagas, que todos os serviços atuais, instalações, escritórios, equipamentos, clientes, patentes e recursos financeiros, estejam lá, mas nenhum funcionário. Quanto tempo levaria e quanto custaria para contratar pessoal que preenchesse todas as vagas,

para treiná-los e transformá-los na organização humana bem consolidada que existe agora?”.

Embora o objetivo seja a avaliação das empresas, RAUPP, 2001, apresenta novos paradigmas, baseado numa visão holística da educação que interfere fortemente na capacidade dos recursos humanos atuais ou futuros que as empresas possuem ou poderão possuir. São eles:

1) Conceito de Educação: formação, educação da pessoa, processo de harmonização e de pleno desenvolvimento da sensação, do sentimento, da razão e da intuição.

2) Conceito de Estudante: educando considerado como sujeito estudando, participante ativo do processo educativo.

3) Sistema nervoso: lado esquerdo e direito. Todo o sistema nervoso cerebrosinal.

4) Campo de Ação: transformação de personalidade em seu conjunto. Mudança de opiniões, de atitude e de comportamento efetivo.

5) Agente Educativo: a família, a escola e a sociedade em um esforço concentrado. O educador como animador, facilitador, focalizador ou mesmo, catalisador de evolução.

6) Conceito de Evolução: a evolução continua no adulto. Maturidade vista como um estado de consciência ampliado, de harmonia, de plenitude e de paz na natureza pessoal e transpessoal.

7) Tipo de formação e Orientação de Valores: formação geral precede a especialização. Valores pragmáticos e éticos: simplicidade voluntária, cooperação, generosidade, igualdade e equanimidade.

8) Métodos de Educação: pesquisa e trabalho individual e de grupo. Exposições verbais e orais pelos estudantes e pelo professor. Método ativo. Métodos audiovisuais. Exposições, excursões, visitas. O estudante é ativo, pesquisa e ensina aos outros. O professor como conselheiro, orientador. Escola integrada à comunidade. O educar é um exemplo de integração de princípios e comportamentos que ela recomenda.

Após esses comentários sobre alguns aspectos inerentes ao “capital intelectual”, passa-se a apresentar os termos conceituais característicos dos processos de avaliações utilizados, de forma geral, nas empresas.

### 3. Termos conceituais do processo de avaliação de desempenho

Quando se comenta sobre a Avaliação, é possível perguntar-se, principalmente, o que é, e por que se quer avaliar alguém, pois a todo momento avaliamos e somos avaliados pelo desempenho e pelos resultados obtidos.

Mas, nesse processo de avaliação é importante diferenciar o que seja Avaliação de Desempenho e Avaliação de Resultados.

O desempenho normalmente estará ligado a alguma expectativa. PONTES (1996:22), conceitua Avaliação de Desempenho do seguinte modo: “Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.”

Nesse entendimento apresenta-se a seguinte seqüência, no sentido de visualizar o Ciclo da Avaliação de Desempenho:

- 1) Planejamento Estratégico: tudo começa no estabelecimento do Modelo de Gestão e no Processo de Gestão;
- 2) Objetivos da Unidade: definição da missão, objetivos, metas, tanto das áreas de responsabilidade quanto da empresa;
- 3) Contrato de Objetivos, Indicadores e Padrões de Desempenho: estabelecimento, juntamente com o gestor da área de responsabilidade, de seus objetivos, dos indicadores pelos quais será avaliado, e os padrões de desempenho esperados;
- 4) Acompanhamento dos Resultados: sistemática dos mecanismos destinados ao acompanhamento dos processos e atividades ligadas às tarefas destinadas ao gestor da área de responsabilidade;
- 5) Avaliação Final: emissão de relatórios, ou até de processos informais, que objetivam comunicar, a quem foi definido, sobre os resultados e desempenhos objetivos.

PONTES (1996:23), complementa afirmando que “a avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer “feed-back” constante.”.

Mas, para entender-se o que é desempenho é necessário conhecer o conceito de avaliação, que pode ser entendido como o ato de dar um valor, que poderá ser uma quantidade ou uma qualidade.

Avaliar também é entendido como o julgamento de determinado ato que define conceitos, os quais dependem da importância e da expectativa sobre o ato, tais como: ótimo, bom, regular, eficiente, eficaz etc.

Nas empresas, normalmente, a avaliação refere-se a quantificações, como: recursos consumidos, preço obtido, produtividade alcançada, volume de vendas, níveis de inadimplência etc. Dessa forma, uma empresa pode avaliar seu desempenho utilizando prévios níveis de mensuração.

Sobre mensuração FARIA, 1996:78, citando CHAMBERS, afirma que “mensuração é a atribuição de valores a objetos e eventos, de acordo com algumas regras, especificando a propriedade a ser mensurada, a escala a ser usada e a dimensão da unidade de medida.”

Mensurar portanto, permite definir medidas monetárias ou físicas. No caso da utilização da mensuração na avaliação de desempenho, tanto os aspectos físicos, também chamados tangíveis, quanto os aspectos monetários, também compreendidos como valor econômico, podem ser utilizados.

PEREIRA (1993:129), ressalta as seguintes diferenças entre mensurar e avaliar. Mensurar, quantificar os planos expressos na forma de orçamentos ou padrões, fornecendo bases comparativas para a avaliação de desempenho. Avaliar, significa conceder um valor de qualidade ou quantidade.

Diante desses conceitos vê-se que quem avalia terá em mente qual será o desempenho esperado que o avaliado deve atingir, em termos de mensuração definida e do processo que irá utilizar para avaliar.

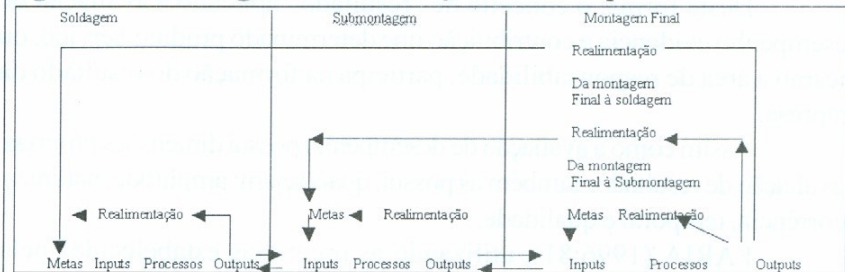
Nas empresas, o desempenho também é entendido como a maneira correta de executar atividades, ligando-o ao conceito de eficiência.

Entende-se que, numa empresa, o desempenho está ligado a todos os procedimentos e, especificamente, às áreas de responsabilidade, às funções e cargos exercidos, aos aspectos operacionais, econômicos, financeiros; portanto, a todas as atividades executadas dentro da empresa ou mesmo nos relacionamentos com outros componentes do sistema externo.

Nesse sentido, assim como a empresa é avaliada quanto ao seu nível de desempenho externo, também ela própria desenvolve mecanismos de avaliações internas. Dessa forma o processo interno de avaliação passa a constituir-se em um instrumento valioso para o apoio do processo decisório, contribuindo no aperfeiçoamento dos critérios utilizados quanto ao sistema de informações deste processo.

Assim, qualquer procedimento de avaliação, seja interno ou externo, poderá conter informações essenciais para colaborar nas fases de



**Figura 1- Sistema global de Avaliação de desempenho**

Fonte: CONNELLAN - 1984:24.

planejamento, execução e controle, facilitando a implementação de qualquer processo de avaliação de desempenho. Este deverá abranger todos os procedimentos, fases e áreas de responsabilidade, procurando fomentar o atendimento das qualidades entendidas como desejáveis pela empresa e servindo ao processo de gestão como instrumento útil na orientação das decisões.

Na Figura 1, a seguir, é apresentado um sistema global de Avaliação de Desempenho definida por CONNELLAN (1984:24), no qual entende-se que, genericamente, qualquer empresa possa estar compreendida.

Esta figura procura apresentar as interações entre cada subsistema existente nas empresas, onde todos podem ser utilizados como “*feedback*”

para os instrumentos que atuam nos processos de avaliação de desempenho, seja de indivíduos, seja de cada área de responsabilidade existente na empresa.

Como em qualquer processo de acompanhamento, os RESULTADOS obtidos são as medidas para avaliar DESEMPENHOS, abaixo são apresentados alguns aspectos conceituais acerca desses dois termos, pois são justamente estes que, normalmente, direcionam decisões.

#### 4. Resultados e desempenhos

Inicialmente pode-se utilizar as palavras de PEREIRA (1993:190), quando afirma que “a avaliação de resultados refere-se à avaliação das contribuições dos produtos/serviços gerados pelas diversas atividades empresariais aos resultados da empresa.”.

Desta forma, o conceito de “resultado” aplicado à avaliação de desempenho evidencia a contribuição que determinado produto/serviço, ou mesmo a área de responsabilidade, participa na formação do resultado da empresa.

Assim como a avaliação de desempenho possui dimensões próprias, a avaliação de resultados também as possui, quais sejam: amplitude, natureza, ocorrência, temporal e qualidade.

FARIA (1996:81), utilizando as premissas estabelecidas pelo Sistema GECON (Gestão Econômica), confirma este entendimento, quando comenta que “na avaliação de resultados devem ser considerados apenas as receitas e os custos variáveis necessários para gerá-los, desde que identificáveis perfeitamente, sem que sejam rateados os custos fixos.”

Na visão de PEREIRA (1993:190), “resultados são os *out-put* de todo o processo, tais como produtos finais, produtos intermediários, linhas de produtos, conjuntos ou compostos de produtos diferentes; e eventos econômicos específicos, como compras, vendas e estocagem de determinados produtos.”

Na dimensão estabelecida pelo GECON, o conceito de Margem de Contribuição é o mais utilizado na identificação do resultado por produto/serviço, ou por área de responsabilidade, possibilitando estudos que objetivem o alcance da otimização dos resultados da empresa, visto que, serão chamados de resultados a diferença entre as receitas obtidas por cada “*output*” e os custos incorridos, o qual, quando comparado com padrões preestabelecidos, permite a identificação das variações.

PEREIRA (1993:193), ressalta a diferença entre Resultado e Desempenho da seguinte forma:

- Avaliação de Resultado: (+) Receitas com Produtos
- (-) Custos Variáveis
- (=) Margem de Contribuição >

Resultado com Produtos.

- Avaliação de Desempenho: (=) Margem de Contribuição
- (-) Custos Fixos
- (=) Resultado Operacional
- (+/-) Resultado Financeiro

Figura 2 – Avaliação de Resultado e Avaliação de Desempenho – Moagem de Cana

RECEITA DE VENDAS		
Fábrica de Açúcar		
Fábrica de Alcool		
(-) CUSTOS VARIÁVEIS		
Custo da Cana		
Custo da Mão de Obra		
Custo de Equipamentos		
(=) MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	= RESULTADO DA MOAGEM DE CANA	= AVALIAÇÃO DE RESULTADO DA MOAGEM DE CANA
(-) CUSTOS FIXOS		
(=) RESULTADO OPERACIONAL		
(+/-) RESULTADO FINANCEIRO		
(=) RESULTADO ECONÔMICO	= RESULTADO COM ATIVIDADE MOAGEM DE CANA	= AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA MOAGEM DE CANA

Fonte: PROCÓPIO - 1998:821.

(=) Resultado Econômico > Resultado das Atividades.

Dessa forma, Pereira considera que a Avaliação de Resultado é a avaliação do “quantum” que cada produto contribui para o desempenho de cada área de responsabilidade e, cumulativamente, para toda a empresa.

Sobre a influência que a Avaliação de Resultado possui sobre a Avaliação de Desempenho, PROCÓPIO (1998:821), sugere a Figura 2.

Assim, resultado é entendido como um dos elementos componentes do desempenho. Contudo, os resultados não podem ser entendidos apenas como contribuição econômica. Sua abrangência deve ser estendida a elementos comportamentais, tais como: liderança, motivação, entusiasmo, criatividade, flexibilidade, dinamismo, atualização etc.

Claro que, sendo eficiente nestes elementos comportamentais, a tendência é de facilitar o alcance da eficiência na utilização dos recursos disponíveis, mesmo limitado ao nível de autoridade delegada, colaborando positivamente para o alcance da eficácia funcional, divisional e global.

Para estabelecer um sistema que busque entender como estes aspectos comportamentais atuam sobre o desempenho, será comentado a seguir sobre Modelo do Processo de Avaliação de Desempenho.

## 5 - Modelo do processo de avaliação de desempenho

Como parte do processo de controle, a avaliação de desempenho também requer o estabelecimento de expectativas e padrões que serão referenciais aos atos praticados e resultados obtidos.

Desta forma, sob a ótica de PEREIRA (1993:174-184), alguns requisitos são básicos na construção do modelo:

- 1) Proporcionar julgamentos válidos e justos;
- 2) Concebido como instrumento de gestão;
- 3) Explícito e formal;
- 4) Integrado ao processo de gestão;
- 5) Associação entre os efeitos e as decisões necessárias;
- 6) Indicar decisões corretivas;
- 7) Análise custo/benefício dos desvios e das decisões;
- 8) Fácil comparabilidade entre padrões e procedimentos efetuados;
- 9) Mesma mensuração econômica;
- 10) Medidas objetivas;
- 11) Critérios para decisões sobre a área, ou global;
- 12) Ressaltar o objetivo pretendido;
- 13) Universalidade de critérios;
- 14) Uniformidade nos critérios;
- 15) Aceitação dos critérios;
- 16) Controlabilidade;
- 17) Expectativas realistas;
- 18) Buscar a eficiência e eficácia geral;
- 19) Processo permanente;
- 20) Determinação de periodicidade;
- 21) Oportunidade;
- 22) Confiável;
- 23) Flexível;
- 24) Efeitos práticos; e,
- 25) Reavaliação permanente.

Para viabilizar estes requisitos são necessários ao processo de avaliação de desempenhos a definição de Padrões.

Os Padrões podem compreender tanto aspectos físicos (quantidade produzida, por exemplo) quanto monetários, contendo projeções quanto às receitas e aos recursos consumidos (orçamentos, por exemplo).

Fruto de estudos realizados na fase do planejamento, os Padrões designam o modo certo de realizar as atividades nas empresas, de conformidade com os resultados projetados.

Normalmente, quando o gestor de uma área de responsabilidade alcança o padrão, seu desempenho é considerado ótimo.

O fato de não alcançar, ou mesmo ultrapassar, à primeira vista, o que se entende como fator negativo ou positivo, respectivamente se poderá ou não estar fora do padrão definido, deverá ser identificado e analisado para verificar a necessidade de se tomar decisões para a correção do procedimento causador do desvio.

Quanto aos Orçamentos, estes são entendidos como a expressão monetária dos planos da empresa para um certo período. Sua utilidade na avaliação de desempenho pode ser comprovada pela afirmação de NAKAGAWA (1987:94), quando comenta que “(...) a necessidade que a empresa tem de comunicar aos seus gerentes os planos de ação, que se forem executados de acordo com as políticas e diretrizes neles embutidos, deverão dar origem a resultados operacionais eficientes e eficazes, que, mensurados em termos econômicos e financeiros corresponderão às metas e objetivos que possibilitarão à empresa atingir sua missão e propósitos básicos.”.

Portanto, não paira qualquer dúvida que a definição de padrões e a elaboração de orçamentos são peças chaves em qualquer procedimento que busque avaliar resultados e desempenhos.

## 6. Dimensões da avaliação de desempenho

Quando se busca avaliar procedimentos e seus resultados, várias óticas podem ser utilizadas e, cada qual, condicionará, caso seja necessária, a decisão corretiva a tomar.

Sobre as dimensões podemos afirmar que, assim como as variáveis comportamentais em um Ecossistema, elas interagem, fato que, às vezes, dificulta procedimentos de decisão.

PEREIRA (1993:135), enumera as seguintes dimensões:

- a) Dimensão da Amplitude, entendida como a abrangência da avaliação que poderá ser global, divisional e funcional / individual;
- b) Dimensão do Tempo, pressupondo que a empresa manterá sua continuidade, o que determinará padrões que visem avaliações sobre resultados e desempenhos acerca de períodos (curto, médio e longo prazo).
- c) Dimensão da Qualidade, estabelece que as avaliações deverão abranger graus de eficiência e eficácia.

d) Dimensão da Ocorrência, que estabelecerá medidas de comparação entre o realizado e o planejado, e também com procedimentos que estejam em realização.

e) Dimensão da Natureza, a qual se preocupa-se com o desempenho segregado em operacional, econômico e financeiro.

De forma geral, os gestores estão interessados no desempenho global. No entanto, compreendem que, cada atividade, quando alcança a eficácia pretendida, colabora positivamente para este desempenho global. Assim, existem algumas atividades que são, normalmente, foco de avaliação de desempenho, tais como: Compras, Produção, Estocagem, Vendas, Captação / Aplicação de recursos financeiros.

A avaliação de desempenho também pode focalizar, não as atividades, mas o desempenho global das áreas de responsabilidades dos cargos, dos processos, entre outros.

Importante ressaltar que, como a avaliação de desempenho é uma fase relevante do acompanhamento e controle das atividades realizadas, servindo como direcionador para futuras decisões, deverá ser também avaliada, para que acompanhe as constantes alterações nos relacionamentos, tanto interno quanto externo das empresas.

## **7. Medidas de Desempenho**

A definição dos parâmetros a serem utilizados é de fundamental importância, tanto para quem avalia quanto para quem é avaliado, conforme já mencionado sobre a definição de padrões e na construção dos orçamentos.

Nesse sentido, PELEIAS (1992:114), ressalta que “a) a avaliação de desempenho pressupõe um referencial ou parâmetro para comparação contra o qual o desempenho será confrontado - este parâmetro poderá ser expresso tanto em termos físicos ou financeiros, ou ambos; e b) é necessário o estabelecimento de um intervalo de tempo para que a avaliação de desempenho possa ser feita – este intervalo permitirá operacionalizar tal avaliação, e não necessariamente significa que as atividades sejam paralisadas para que tal avaliação ocorra.”

A definição de Padrões pode se transformar em fonte de discussões, visto que, conhecendo quais os parâmetros utilizados, o gestor da área de

responsabilidade poderá contestá-los, ou ainda, limitar-se a atendê-los, em detrimento de outros resultados.

Neste sentido, a reavaliação dessas medidas deve ser periódica, privilegiando a participação de todos os envolvidos.

Algumas medidas são utilizadas para as avaliações, tais como: Retorno sobre Investimentos, Lucro Residual, Aspectos Comportamentais, bem como qualquer procedimento que vise identificar variações entre as ações planejadas e a execução destas ações.

O problema está em definir qual o melhor parâmetro pois, para toda a empresa qualquer procedimento que influencia o processo de gestão deve ser preferencialmente planejado e, neste sentido, o processo de avaliação não foge a este entendimento.

## **8 - Considerações Finais**

Na opinião de GUERREIRO (1989), o que interessa é o resultado econômico e que cada gestor divisional possa contribuir para o resultado global da empresa, ressaltando em sua obra que o melhor indicador para avaliação é o lucro obtido.

No entanto, o gestor divisional pode até conseguir lucro econômico e/ou financeiro no curto prazo e, ao mesmo tempo, caso manifeste comportamento negativo em termos de trabalho de equipe, poderá, como consequência, não mais conseguir o mesmo resultado.

O gestor divisional que vise somente ao lucro de sua área de responsabilidade poderá não estar contribuindo para o lucro global e, até prejudicando o lucro de outra área de responsabilidade (esta questão é melhor tratada na análise sobre Preço de Transferência).

Também poderá, através de seu mau desempenho comportamental, não contribuir para a continuidade do lucro em períodos futuros, prejudicando seu próprio desempenho.

Em todos os autores pesquisados, mais especificamente aqueles que desenvolvem métodos de avaliação de desempenho, verifica-se a importância dos valores individuais, citados por Guerreiro como institucionais,

que, efetivamente, influenciem, tanto nos resultados individuais quanto nas equipes que participam, bem como no resultado global.

Diante desses aspectos, uma questão pode ser apresentada: será que a empresa aceitará um fraco desempenho econômico-financeiro no período, mesmo que o gestor divisional consiga fortalecer o potencial da equipe sob seu comando, em uma perspectiva mais positiva para o futuro?

No trabalho desenvolvido por Geциane Silveira Porte verifica-se que a IBM considera apenas o último resultado como informação para decisão.

Caso o resultado não tenha alcançado o definido, o gestor será substituído. Dentro desse enfoque, o resultado financeiro será sempre de maior peso em qualquer sistema de avaliação, fato característico de um modelo econômico que possui suas bases no Capitalismo.

Diante dessa contradição caberá ao gestor de qualquer procedimento que vise avaliar recursos humanos, ou o denominado “capital intelectual”, definir mensurações e formas de avaliação que possam identificar as capacidades dos avaliados e alcançar, de forma conjunta, os objetivos econômicos, financeiros e sociais pretendidos.

## **9. Referências bibliográficas**

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação – um recurso estratégico no processo de gestão empresarial.** São Paulo. Atlas. 1998.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho empresarial.** São Paulo. Harper & Row do Brasil Ltda. 1984. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr.

EDWARDS, Mark R. EWEN, Ann j. **Feedback de 360 Graus.** Revista HSM Management nr. 6 – Janeiro/Fevereiro 1998: 40 - 44.



FARIA, Ana Cristina de. **A importância do preço de transferência na avaliação de desempenho.** Dissertação de Mestrado FEA/USP. São Paulo. 1996.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informações de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade.** Tese de Doutorado – FEA/USP – São Paulo. 1989.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial.** Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo. 1987.

PACHECO, Vicente. **O capital intelectual e sua divulgação pela contabilidade de recursos humanos.** Revista do CRC/PR. Curitiba. 2001. Ano 26. Número 129. Páginas 31 a 37.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho: um enfoque de gestão econômica.** Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo. 1992.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Estudo de um modelo conceitual de avaliação de Desempenhos para gestão econômica.** Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo. 1993.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho – nova abordagem.** São Paulo. LTr. 1996.

PROCÓPIO, Adriana Maria. **Avaliação de desempenho de um empreendimento sucroalcooleiro.** v. 2 - Anais do V Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. 1998.

RAUPP, Elena Hahn. **A contabilidade e o valor real das empresas mediante identificação dos valores internos.** Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília. Ano 30, n. 128. 2001: 50 - 68.

SILVA, João Martins da. **5S - O ambiente da qualidade**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

STEWART. Thomas A . **Capital Intelectual – A nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro / RJ. Campus. 1998.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações - Investigação sobre a natureza e suas causas**. Nova Cultural. São Paulo. 1996. - v. 01.

Recebido para publicação em 10/01/02

Aceito para publicação em 15/04/02