

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA VISÃO DA CONTROLADORIA

RESUMO

A visão de controladoria, na interpretação das organizações, ainda é um tanto errônea. A distorção de tarefas deste profissional distorce o real foco deste departamento, que deve estar voltado para a análise e interpretação de dados, buscando alinhar a realidade da organização às suas expectativas. A avaliação de desempenho pode ser vista como uma ferramenta de controle, utilizada pelas organizações para medir o quão próximos estão os dados reais de suas expectativas. Através da utilização de indicadores sugeridos pelas bibliografias e pesquisadores de órgãos competentes de cada área, ou da criação dos índices de medição criados pela empresa de acordo com seu porte, foco, objetivo e necessidade, o gestor poderá de forma objetiva e rápida visualizar a situação de determinada área, vislumbrando tendências futuras e até mesmo a inserção da parte analisada no todo, seja este uma equipe de trabalho ou o mercado em que a organização está inserida. Dar apenas enfoque econômico ou puramente operacional direcionaria a avaliação a um norte unilateral, tendenciando a pesquisa a vislumbrar (e porque não, sanar as falhas de) apenas uma área. Enquanto controladoria, deve-se dar a esta ferramenta uma visão de todo, buscando através dos indicadores a serem citados a seguir e metodologias adequadas, conforme já mencionado, visualizar a situação da organização de forma que se possa ligar todos os pontos fortes e fracos, objetivos e oportunidades, buscando a ligação de todas as áreas e fazendo-as trabalhar pelo bem do todo e objetivos comuns da equipe.

Palavras-chave: Controladoria; Estratégia; Indicadores; Avaliação; Desempenho Organizacional

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico atual e a grande competitividade entre as empresas, faz com que as mesmas busquem constantemente inovação em seus processos, utilizando ferramentas de melhoria e indicadores de desempenho, primando pela qualidade dos serviços prestados aos clientes, otimizando o tempo e agregando valor a empresa.

Hoje as organizações buscam a integração no ambiente de trabalho, assim como a integração da área de recursos humanos com demais áreas da empresa. Mas para que essa integração ocorra é necessário salientar que o comprometimento do grupo é de extrema importância, também não podemos deixar de citar que investimentos relacionados a qualidade de vida no trabalho e a gestão participativa influenciam neste processo.

Neste sentido o objetivo principal deste artigo é o de apresentar os principais indicadores e ferramentas para medição de desempenho, apresentando com maior detalhe uma das ferramentas mais utilizada, baseada no Planejamento Estratégico da organização, o Balanced Scorecard (BSC) e, além disso, dando enfoque ao setor de recursos humanos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E CONTEXTO

O maior problema observado foi, como apontado em diversos pontos deste trabalho, é o deslocamento do controller a funções operacionais não destinadas a análise de dados para melhoria dos processos organizacionais. O grande paradigma da implantação de indicadores de

análise de desempenho é que este trabalho cai por terra se os objetivos da organização na definição dos dados e áreas a serem analisadas não estiverem concretamente definidos e de acordo com dados já existentes e baseados em informações já existentes, como, por exemplo, o planejamento estratégico.

Diante deste cenário e de posse da teoria abordada neste trabalho, questiona-se: De que forma a controladoria pode atuar nas organizações com base em dados oriundos de análises de desempenho?

2.2 CONCEITO E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O conceito mais prático de avaliação de desempenho, de acordo com Fernandes (2006, p.5), é o seguinte: “Por desempenho organizacional entende-se os resultados que uma organização alcança em decorrência de seus esforços”.

Para Lunkes e Schnorrenberger (2009), a implantação de uma unidade organizacional de controladoria justifica-se somente se os indicadores de eficiência podem incluir medidas próprias relacionadas às atividades da controladoria. Entre as medidas podem destacar-se as qualitativas, como por exemplo, grau de coordenação e planejamento e quantitativas como o tempo de fornecimento das informações.

Segundo Muller (2003), para a organização atingir o êxito no curto, médio e longo prazos, não basta definir corretamente o negócio, a missão, os valores e a visão, bem como traçar estratégias e implementá-las, é necessário ter respostas rápidas para questões do tipo:

- A organização está atingindo as metas estabelecidas?
- Ela está no caminho traçado pela visão?
- Sua missão está sendo cumprida?
- Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

A avaliação de desempenho tem como objetivo identificar se o sistema e os processos da empresa estão funcionando adequadamente e, para que os gestores tenham um controle mais detalhado das operações e, assim, possam alcançar os resultados esperados.

Ao implementar o sistema de Avaliação, a organização deve comunicar de forma transparente e objetiva a todos os colaboradores, pois de uma forma ou outra, todos serão envolvidos no neste processo.

Os autores Oliveira (2002), Cohen e Fink (2003), Pereira (2001) e Anthony e Govindarajan (2002) citam que para o estabelecimento de regras para a avaliação de desempenho das operações e dos gestores, a empresa deve pautar-se em princípios claramente definidos, os quais destacam-se:

- Critérios de avaliação: no momento que é desenhada a avaliação de desempenho, deve-se saber exatamente o que será avaliado e de que forma;
- Entendimento dos critérios de avaliação pelos avaliados: é essencial que aqueles que são avaliados saibam por que e a forma que seus desempenhos serão observados;
- Medidas justas de mensuração: as formas para medir o desempenho devem ser percebidas como justas por todos os participantes do processo;
- Recompensas e punições: deve-se estabelecer princípios claros de recompensa e punição para os casos de boas ou más atuações percebidas.

De acordo com Corrêa (1986), uma avaliação de desempenho organizacional deve responder as questões:

- Para Que?

- Para Quem?
- O quê?
- Como?
- Quem?
- Quando?

Para o autor um modelo de avaliação de desempenho organizacional é completo quando possui cinco características:

- Deve ser global: contemplar todas as áreas da organização;
- Conhecer o histórico da empresa: utilizar dados de anos/períodos anteriores de forma a monitorar o desempenho da organização;
- Estabelecer comparativos: fazer comparativos com outras empresas;
- Analisar a relação causa/efeito: analisar através da comparação de diversos indicadores, pois permite que os gestores possam efetivamente identificar quais indicadores podem gerar melhores resultados;
- Visão para o futuro: permite visualizar o desempenho perante as exigências da sociedade.

Segundo Miranda e Silva (2002), a medição de desempenho feita para a clientela interna das empresas tem nos administradores o grupo mais importante de usuários.

Ainda para os autores, esclarecem que não é fácil medir o desempenho das empresas, citando três aspectos principais para a medição:

- Por que medir?
- O que medir?
- Como medir?

Para Lucena (1995) a sistematização da avaliação de desempenho oferece às organizações uma ferramenta gerencial ou um processo mais bem estruturado para melhor conduzir a gestão do desempenho na busca de motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos de trabalho. Desta forma, destaca que o sucesso do processo de avaliação de desempenho de forma geral depende principalmente da gerência, na medida em que ela for utilizada como ferramenta gerencial de acompanhamento e de ação constante sobre o desempenho de seus colaboradores na busca de qualidade, produtividade e resultados positivos para a organização.

As empresas necessitam realizar, a medição de seu desempenho para que possam:

- Identificar as atividades que agregam valor ao produto e/ou serviços desenvolvidos pela empresa;
- Realizar comparações de desempenho com seus concorrentes;
- Rever estratégias organizacionais para curto, médio e longo prazo na obtenção de resultados;
- Serem reconhecidas e aceitas no seu ambiente.

Segundo Rummler e Branche (1994), a ausência de um sistema de medição de desempenho afeta negativamente o desempenho global das organizações. Para justificar o seu posicionamento, os autores salientam os seguintes pontos:

- O desempenho não é gerenciado sem um processo de medição;
- Não se pode identificar adequadamente os problemas sem medição;
- A ausência de um sistema de medição desorienta as pessoas, pois não fica evidenciado claramente o que se espera de cada um e se seu desempenho está adequado;
- A ausência de um sistema de medição de desempenho impede a construção de um sistema de recompensas ou punições.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

No ambiente competitivo em que as organizações vivem atualmente, é fundamental que estas se utilizem de ferramentas para que consigam conduzir melhor as ações do negócio em que atuam. E, é neste momento que a Avaliação de Desempenho vem ao encontro desta afirmativa, pois ela é um instrumento que serve para controlar e gerenciar com mais assertividade as atividades que são desenvolvidas na empresa. É através dela que podemos observar se a empresa está cumprindo os seus objetivos traçados no planejamento estratégico ou se é necessário promover mudanças para que isto aconteça.

De acordo com Nascimento e Reginato (2007), somente é possível realizar a Avaliação se tivermos como mensurar e, em uma organização a medida nasce do planejamento do negócio, que se divide em duas etapas:

- Planejamento estratégico: trata-se da análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O resultado desta análise possibilita a melhor escolha das diretrizes estratégicas para que os objetivos sejam alcançados.

- Planejamento operacional: é o planejamento de curto, médio e longo prazos onde serão detalhadas as ações e metas para o alcance das metas estabelecidas.

Os autores ainda afirmam que as principais razões para investirmos em Avaliação de Desempenho são: controlar as atividades operacionais da empresa, controlar o planejamento, criar, implantar e conduzir estratégias competitivas, identificar problemas que necessitem da intervenção dos gestores e verificar se a missão da empresa está sendo cumprida.

A Avaliação é um recurso de grande importância, pois é através dos resultados obtidos, que as empresas conseguem administrar e acompanhar com mais eficácia suas atividades, gerir os processos, analisar seus pontos mais críticos, promover melhorias e, assim, conseguir vislumbrar melhores resultados e espaço no mercado.

3 METODOLOGIA

Quanto à elaboração deste trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica que, segundo Macedo (1994), trata-se da busca de informações bibliográficas, seleção de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa.

A metodologia em questão foi escolhida dada a dificuldade em pesquisar a prática da aplicabilidade da avaliação de desempenho, dada a controladoria não estar voltada à avaliação de dados, mas ainda à operacionalização das rotinas do departamento financeiro.

A metodologia para desenvolvimento da análise de desempenho nas organizações poderá seguir duas grandes diretrizes conforme exemplificado abaixo:

3.1 PARA IDENTIFICAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Análise do negócio

Visa dar ao gestor a visão econômica da organização, expondo itens como colocação no mercado, abrangência de seus produtos e/ou serviço, rentabilidade do negócio como um todo ou setorizado (de acordo com a necessidade que originou a análise), índices financeiros como tempo de retorno de investimento, liquidez ou capacidade de pagamento líquida e lucratividade

Identificação de competências organizacionais

Busca detalhar as forças de trabalho de que a empresa dispõe à busca de seus objetivos. Neste modelo, não basta avaliar apenas a capacidade de trabalho de cada colaborador mas também sua inserção no ambiente e seu comprometimento com as diretrizes organizacionais e premissas do Planejamento Estratégico.

Identificação de recursos constitutivos das competências organizacionais

Verifica em que momento de amadurecimento a empresa se encontra, para que não se corra o risco de tomar ações precipitadas e que causem possíveis declives no negócio. Busca evitar investimentos desnecessários de acordo com as reais necessidades da organização, bem como alinhar o nível de profissionalização da organização em si como a equipe.

Identificação de competências humanas e implementação de ações

Avalia as competências propriamente ditas, buscando identificar em cada colaborador, de acordo com seu perfil pessoal e profissional, oportunidades de melhoria e como inserir cada membro da equipe nos propósitos da organização vislumbrando a execução dos projetos em que cada perfil estará devidamente inserido.

3.2 PARA MENSURAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DO DESEMPENHO

Definição do modelo de mensuração corporativa

Nesta etapa, deverá ser definido que tipo de resultado a empresa gostaria de obter com a avaliação de desempenho, avaliando-se qual ferramenta melhor se encaixa nestas expectativas.

Definição do modelo de mensuração para áreas / processos

De posse da ferramenta a ser utilizada, avaliar o impacto (positivo ou negativo) que esta mensuração acarretará em cada equipe ou área. Se necessário, adequar a ferramenta aos moldes da organização para que os resultados estejam dentro do momento atual da mesma.

Alinhamento dos modelos de competências e desempenho

A terceira etapa busca agrupar as duas anteriores, alinhando o modelo utilizado para a organização em geral com as expectativas esperadas (em termos de resultado) de cada área. O objetivo é evitar discrepâncias de dados, índices, valores ou tendências que apontem distorções que podem vir a interferir nos resultados globais.

Em adaptação à controladoria e buscando exemplificar os dados acima citados, apresenta-se a figura a seguir ligando o conceito de avaliação de desempenho com os âmbitos econômico e organizacional. Salienta-se que estes não andam por caminhos isolados, porém, devem ser adaptados de acordo com a necessidade da organização no momento da implantação dos índices de medição e dos resultados almejados, bem como ações decorrentes destes que a organização pretende implantar ao prazo determinado:

3.3 RELAÇÃO CONTROLADORIA E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Figura 1 – Avaliação de desempenho na controladoria



Fonte: Elaborada pelas autoras.

Partindo da premissa sugerida na figura, traçando um paralelo entre as teorias abordadas pelos autores mencionados neste trabalho e a realidade das organizações estudadas no período em que o mesmo foi desenvolvido, pode-se afirmar que a controladoria ainda não consegue fazer a ligação necessária entre os dois âmbitos. O controller é um profissional multi-tarefa, não estando focado na análise das informações, mas apenas em elaborar dados (vagos, em determinados casos, dada a falta de foco em analisar estas informações). Os indicadores apresentados a seguir mostram que não basta a elaboração de compilação das informações e dados do período ou foco de análise.

A avaliação de desempenho está justamente voltada para a subjetividade que nasce destes dados e para a capacidade de análise e interpretação dos mesmos sob a ótica das expectativas dos gestores. Cabe ao controller fazer a ligação entre os dados mensuráveis e a expectativa da organização quanto ao índice de “quão próxima a organização está de onde se quer chegar”?

4 INDICADORES E FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com a competitividade, este cenário faz com que as mesmas busquem diferenciais para se destacarem no mercado como um todo. Uma das formas de promover condições para manter-se nestes negócios é o desenvolvimento de estratégias. A utilização de ferramentas de avaliação de desempenho organizacional é de fundamental importância para identificar, organizar, mensurar, integrar e gerar ações corretivas, de melhorias ou até mesmo inovações, assim tornado a Organização mais competitiva, eficaz em

seus processos, trazendo satisfação aos seus clientes e principalmente retorno financeiro aos acionistas. É de suma importância a escolha da ferramenta certa para a estratégia que se pretende adotar.

De acordo com Ensslin *et al* (2008), as ferramentas de avaliação a serem utilizadas devem considerar as consequências que futuramente podem surgir, com relação a valores e objetivos da organização e também o comprometimento das pessoas que estão participando da ação.

A avaliação do desempenho propicia um vínculo crítico entre planejamento, que identifica os objetivos da empresa e desenvolve as estratégias e os processos para alcançá-los, e o controle, que faz os membros da empresa mantê-lo no caminho em direção ao alcance de seus objetivos. (ATKINSON, 2000, p. 587).

4.1 PRINCIPAIS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

4.1.1 Seis Sigma

São práticas que foram desenvolvidas pela empresa Motorola com intenção de eliminar os defeitos de seus produtos. O Seis sigma é definido como uma estratégia gerencial para promover mudanças nas organizações, esta ferramenta tem como prioridade a redução de defeitos e falhas, podendo ser utilizado em produtos ou serviços trazendo oportunidades de melhorias nos processos, e a satisfação dos clientes. O Seis Sigma possui cinco fases, conhecidas como “Modelo para a melhoria de performance” e também como DMAIC: Define (Definir), Measure (Medir), Analyse (Analisar), Improve (Melhorar) e Control (Controlar).

4.1.2 Certificação

A certificação pode ser considerada um processo de avaliação e melhoria de desempenho, pois o processo traz algumas exigências como a padronização, o estabelecimento de indicadores, a realização de medições entre outros. A grande preocupação das empresas com a exigência do mercado na qualidade de produtos e serviços, padronização e satisfação dos clientes que buscam cada vez mais credibilidade, faz com que as organizações busquem certificações como por exemplo, a certificação ISO 9000.

4.1.3 Benchmarking

Este método é utilizado pelas organizações como comparativo em suas melhores práticas. Ele faz a comparação entre produtos, serviços com a organização que é reconhecida como líder, ou seja, como a melhor do mercado em que atua. O Benchmarking permite de através pesquisas identificar e implantar as melhores práticas buscando vantagem competitiva.

Benchmarking é “um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional” SPENDOLINI (1994, p.10).

4.1.4 Índices

Os índices são utilizados para comparar o desempenho e a situação de uma empresa com outras empresas, ou consigo mesma ao longo do tempo. A organização pode fazer muitos comparativos com índices específicos, como área, segmento, organizações, com relação ao tempo, efetuando comparativos diários, mensais ou anuais.

4.1.5 Avaliação 360°

Cada vez mais as organizações estão preocupadas com a retenção de talentos e valorização de seus colaboradores, portanto a avaliação correta nesta área auxilia no desenvolvimento e sucesso das organizações, na área de gestão de pessoas existem diversos métodos de avaliação de desempenho organizacional voltados a seus colaboradores. Entre muitos métodos destacamos a avaliação 360 °, este método o avaliado recebe feedbacks de todas as pessoas com quem ele tem relação, também chamados de stakeholders, como pares, superior imediato, subordinados, clientes, entre outros. Este método de avaliação demonstra que cada indivíduo é avaliado por diversas pessoas em diferentes posições hierárquicas, assim conduzindo a uma avaliação em todas as direções, por esta razão é chamada de Avaliação 360°.

A avaliação 360ª proporciona condições para que o funcionário se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe de seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. O avaliado, contudo, fica na passarela sob os olhos de todos, o que não é nada fácil. Ele pode tornar-se vulnerável, se não for bem preparado ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente. (CHIAVENATO, 2004, p. 262).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como aumento da competição entre as organizações e a busca constante pela eficácia organizacional, as empresas têm buscado implementar e adotar sistemas de controle gerencial e estratégico com a finalidade de garantir resultados positivos, agregar valor e consequentemente obter vantagem competitiva no mercado.

Através de ferramentas de avaliação de desempenho organizacional é possível planejar, traçar objetivos de curto, médio e longo prazo, trazendo satisfação aos clientes, eficácia em seus processos, maximizando resultados aos acionistas e facilitando na tomada de decisão.

Existem diversas ferramentas para atender os objetivos das organizações quanto a avaliação de desempenho, mas observa-se que o Balanced Scorecard foi o mais citado na literatura pesquisada, este modelo de avaliação de desempenho é uma ferramenta que traduz e dissemina a missão, a visão e a estratégia em um conjunto de indicadores interligando em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e crescimento e aprendizagem, assim torna-se eficaz por atender perspectivas diferentes mas amplamente ligadas.

Como finalização ao estudo realizado durante a elaboração deste trabalho, pode-se concluir que fica evidente a necessidade do foco do trabalho da controladoria para que se tenha êxito em qualquer trabalho que busque analisar o desempenho de determinada área da organização. O sucesso do trabalho inicial proposto nestes métodos está diretamente ligado ao comprometimento completo do profissional que fará a análise e interpretação dos mesmos, o nível de conhecimento desde profissional quanto aos objetivos da organização e a finalidade de

dada pesquisa e da capacidade deste profissional de interpretar os dados gerados afim de, com base nestes, repassar aos gestores o reflexo correto do trabalho realizado.

6 REFERÊNCIAS

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

ATKINSON, A. A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000. 812p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**, 8ª ed. São Paulo: ATLAS, 2004.

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

CORREA, Hamilton Luiz. **O estado da arte na avaliação de empresas estatais**. Universidade de São Paulo. São Paulo. Tese de doutoramento. 1986.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional: o que há além do Balanced Scorecard**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBERGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à Pesquisa Bibliográfica**. São Paulo. Edições Loyola. 1994.

MIRANDA, Luiz Carlos; SILVA, José Dionísio Gomes da. **Medição do desempenho**. In: Schmidt (Org.) **Controladoria: Agregando Valor para a Empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MULLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de estratégia, indicadores e operações)**. 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.

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

PEREIRA, Carlos Alberto. **Avaliação de Resultados e Desempenhos**. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p.196-267.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SPENDOLINI, M. J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1994.