

A avaliação de desempenho e os seus efeitos no resultado econômico da empresa

Auster Moreira Nascimento

Daiane Fraga Lerner

Luciane Reginato

Resumo:

A avaliação de desempenho tem sido um instrumento fundamental de controle usado pelas empresas. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo verificar o efeito do uso de tal instrumento no resultado econômico das organizações. Para isso, tomou-se como base algumas características do modelo de gestão, inerentes a um sistema de avaliação, sendo elas: o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, a definição de funções e responsabilidades, a divulgação clara de informações, o sistema de apoio informacional, e a atribuição de recompensas ou punições a gestores. Aplicou-se um questionário para a pesquisa de campo, que abrangeu as empresas que constam do ranking da Revista Valor 1.000 no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004. Após a análise das respostas, por meio de estatística descritiva e de regressão linear múltipla, concluiu-se que entre as empresas pesquisadas as que definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores, divulgam as informações de forma clara e atribuem recompensas aos gestores apresentam resultados econômicos diferenciados em relação as que não o fazem.

Área temática: *Controladoria*

A avaliação de desempenho e os seus efeitos no resultado econômico da empresa

Auster Moreira Nascimento (UNISINOS) – auster@unisinós.br

Daiane Fraga Lerner (UNISINOS) – daianefl@terra.com.br

Luciane Reginato (USP) – lucianereginato@usp.br

Resumo

A avaliação de desempenho tem sido um instrumento fundamental de controle usado pelas empresas. Nesse sentido, este estudo teve como objetivo verificar o efeito do uso de tal instrumento no resultado econômico das organizações. Para isso, tomou-se como base algumas características do modelo de gestão, inerentes a um sistema de avaliação, sendo elas: o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, a definição de funções e responsabilidades, a divulgação clara de informações, o sistema de apoio informacional, e a atribuição de recompensas ou punições a gestores. Aplicou-se um questionário para a pesquisa de campo, que abrangeu as empresas que constam do *ranking* da Revista *Valor 1.000* no período compreendido entre os anos de 2000 a 2004. Após a análise das respostas, por meio de estatística descritiva e de regressão linear múltipla, concluiu-se que entre as empresas pesquisadas as que definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores, divulgam as informações de forma clara e atribuem recompensas aos gestores apresentam resultados econômicos diferenciados em relação as que não o fazem.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Resultado Econômico. Recompensas e punições.

Área temática: controladoria

1 Introdução

A explicação do desempenho de uma empresa transcende ao comportamento dos fatores específicos existentes no contorno de seu ambiente de atuação como, por exemplo, a volatilidade política ou econômica, intrínseca a este meio, representem variáveis externas que afetam os seus resultados. As variáveis externas e internas auxiliam a explicar períodos alternados de crescimento de uma organização.

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

A cultura organizacional está relacionada a questões comportamentais e é influenciada pelas crenças e valores dos proprietários da empresa e de seus principais gestores. Anthony e Govindarajan (2002, p. 142) definem que ela “abrange convicções, atitudes, normas, relacionamentos e presunções comuns aceitas implícita ou explicitamente e evidenciados em toda a organização”. Este é um dos fatores internos que pode interferir nos resultados de uma empresa e que pode exercer influência sobre as evoluções do seu modelo de gestão.

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

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

Neste sentido, ganha relevo uma das particularidades do modelo de gestão, que é aquela que determina como a empresa monitora as suas atividades, cujo acompanhamento

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

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

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

Isto levou ao objetivo desta pesquisa que foi: **verificar o efeito do uso de instrumentos de avaliação de desempenho no resultado econômico de uma empresa.**

2 Plataforma teórica

2.1 O ambiente organizacional e a avaliação de desempenho

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

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

Nesse contexto em que se processa a avaliação de desempenho da empresa é que assume um papel relevante a avaliação de desempenho dos gestores, pois são estes os responsáveis pelos resultados alcançados. De forma genérica, o planejamento pode ser desmembrado em indicadores que estão interligados sistemicamente, onde o desequilíbrio de um pode comprometer outros. Os gestores são os responsáveis pela manutenção de tais indicadores nos níveis desejados. Dessa forma, o monitoramento de suas ações, e o estabelecimento de regras claras para recompensas e punições pela consecução ou não de objetivos pode ser uma proteção sistêmica para a organização (POCKET MENTOR, 2006) e é justamente isso o que se busca com a avaliação de desempenho destes gestores.

Para Etzioni (1965) *apud* Robbins (1978), a simples existência de um processo de planejamento pode ser ineficiente se não houver um monitoramento das ações dos gestores.

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

Ao criar uma sistemática de avaliação, tanto para seu desempenho operacional quanto para o gerencial, a empresa deve divulgá-la de forma clara e objetiva para todos aqueles que de alguma forma sejam afetados por esse processo. Assim, a instituição ou remodelagem de um sistema de avaliação, seja ele relacionado às próprias operações ou a gestores, deve se pautar em princípios claramente definidos. Entre outros, destacam-se os citados por Oliveira (2002), Cohen e Fink (2003), Pereira (2001) e Anthony e Govindarajan (2002): a) critérios de avaliação; b) entendimento dos critérios de avaliação pelos avaliados; c) medidas justas de mensuração; e d) recompensas e punições.

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

2.1.1 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.”

Entretanto, 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, 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.

2.1.2 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 (GUERREIRO, 1989; NASCIMENTO; NASCIMENTO,

2006), 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): definir os critérios específicos de medição de desempenho; medir com precisão o desempenho anterior; justificar as recompensas dadas à pessoa ou ao grupo, distinguindo assim um alto e um baixo desempenho; e definir as experiências de desenvolvimento que o avaliado precisa para melhorar o desempenho no cargo atual e para se preparar 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 a *performance* dos funcionários, o encontro de suas potenciais habilidades e competências com a real aplicação desses atributos (SCHERMERHORN JUNIOR, HUNT E OSBORN, 1999).

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 E GOINDARAJAN, 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 (FLAMHOLTZ, 1979).

A avaliação de desempenho operacional e dos responsáveis por seu alcance, os gestores, é um processo que auxilia sistemicamente o ambiente interno da empresa, pois pode proporcionar a todos os envolvidos em sua operação, uma contínua aprendizagem e evolução, conseguida através da análise dos meios utilizados para a obtenção dos resultados.

2.2 Atributos necessários 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: medida do desempenho real; comparação do desempenho real com um padrão para determinar se existe alguma diferença; e 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. Para atingir os objetivos deste estudo, na seção 4, analisaram-se como esses atributos de gestão podem influenciar o resultado das organizações.

2.2.1 Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

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

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

Apresentam-se a seguir algumas características das metas organizacionais de acordo com Daft (1999): *específicas e mensuráveis; desafiadoras e realistas; período de tempo definido, e vinculação a recompensas.*

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 sua missão estabelecida. Para isso, podem-se utilizar indicadores de desempenho.

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

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

2.2.2 Definição de funções e responsabilidades

Para que as metas sejam cumpridas, é necessário estabelecer responsáveis para elas. 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.

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).

2.2.3 Divulgação clara de informações

Primeiramente, é necessário identificar a diferença entre os conceitos de “dados” 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 atestam Nascimento e Reginato (2006). Para 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”.

Hampton (1990, p. 250) comenta que “a comunicação nas empresas deve manter departamentos e empregados com informação e compreensão que lhes permitirá, e estimulará, 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.

2.2.4 Sistema de apoio informacional

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

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”.

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, de acordo com a literatura pesquisada, o apoio específico, e não generalista, voltado à necessidade peculiar do usuário, no tempo certo, pode melhorar consideravelmente a tomada de decisões e, conseqüentemente, o resultado da empresa.

2.2.5 Sistema de incentivos

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

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

Outra questão a ser considerada no momento de se instituir sistema de incentivos para aqueles para os quais se estabeleceram objetivos é a adequação do nível de complexidade designada a eles com as suas habilidades e competências, isto é, o sistema de punições e recompensas deve ser justo (BOWDITCH e BUONO, 1992).

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

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

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

Existem diversas formas de se recompensar um funcionário: proporcionar horas de treinamento, conceder bolsas de estudos, permitir-lhe ocupar função de maior

responsabilidade (promoção), presentear o funcionário campeão de vendas, etc. De acordo com Schermerhorn Junior, Hunt e Osborn (1999) podem ser elas:

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

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

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

3 Método de Pesquisa

A população desta pesquisa foi composta pelas empresas relacionadas na revista *Valor 1.000*, nas edições de 2001 a 2005 (dados de 2000 a 2004), composta por 386 empresas, classificadas de acordo com os setores de atividade econômica definidos pela revista. Os dados foram coletados com a utilização de um questionário com perguntas fechadas que foi disponibilizado em ambiente virtual, permitindo obter as variáveis explicativas do modelo de regressão múltipla, realizando-se, inicialmente um pré-teste, sendo as melhorias sugeridas incorporadas ao instrumento utilizado. Da amostra composta por 386 empresas, obtiveram-se 105 respostas que representaram 27,20%, sendo o resultado conjugado com dados de corte transversal, utilizando-se a técnica de dados em painel.

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

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

Y_{jt} = resultado econômico (representado pelo lucro líquido) da empresa j , no tempo t ;

β_0 = coeficiente linear;

β_1 ao β_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;

β_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;

β_8 = parâmetro que indica a sensibilidade do resultado em relação ao PIB anual;

PIB_t = PIB anual, no tempo t ;

β_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 ;

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

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

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

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

Tabela 1 - Classificação das variáveis *dummies*

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

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

4. Análise e interpretação dos resultados

Este capítulo aborda a análise e interpretação do resultado da pesquisa de campo, contendo as premissas que a envolveram: estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensas e aplicação de punições, e também a variável alteração de líder. Além disso, apresenta-se a análise estatística geral, oriunda da regressão múltipla aplicada.

4.1.1 Estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

A fim de identificar se as empresas estabelecem metas para os seus gestores e indicadores para controlar e avaliar o seu cumprimento, verificou-se se as empresas fixam metas para os gestores, baseadas no seu planejamento, com o objetivo de monitorar e melhorar os desempenhos deles e os seus próprios. Após análise das respostas evidenciou-se o abaixo exposto.

Tabela 2 – Distribuição da amostra quanto ao estabelecimento de metas e indicadores de desempenho

Resposta	Empresas	%
Sim	93	89%
Não	12	11%

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 analisam empresas que estão entre as melhores do país, no período de 2000 a 2004.

Entretanto, o que se percebe ao analisar a tabela 2, é que, desse grupo, 11% das empresas não estabelecem metas nem indicadores de desempenho, e, mesmo assim, possuem um bom resultado. Em função disso pôde-se inferir que elas conseguem atingir seus objetivos, mesmo sem a adoção de metas e indicadores.

Uma explicação para esse fato pode residir na filosofia e nos objetivos empresariais bastante claros que essas empresas possam ter 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 estabelecidos a partir de um planejamento.

4.1.2 Definição de funções e responsabilidades

Para constatar se as empresas da amostra possuíam essa característica procurou-se identificar se elas traduziam de forma clara para todos os seus colaboradores quais são suas funções e responsabilidades quando do desempenho de suas atividades profissionais. A tabela 3 demonstra a distribuição das empresas pesquisadas quando questionadas sobre este quesito.

Tabela 3 – Distribuição da amostra quanto à definição das funções e responsabilidades dos colaboradores

Resposta	Empresas	%
Sim	96	91%
Não	9	9%

Ao analisar a tabela 3 concluiu-se que 91% das empresas pesquisadas definem suas funções e responsabilidades. Se voltarmos ao quesito interpretado anteriormente, verifica-se que 89% das empresas pesquisadas estabelecem metas e indicadores de desempenho, corroborando 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.

Por outro lado, 9% das empresas analisadas enquadram-se, para fins desta pesquisa, no grupo de organizações que não definem as funções e responsabilidades de seus colaboradores. Esse percentual é representativo, considerando-se que são todas elas de grande porte e que a definição de funções e responsabilidades contribuiria para que o empreendimento funcionasse de forma eficaz, pois, caso esta questão não esteja clara para os funcionários, poderia ocorrer que uma determinada decisão não fosse tomada tempestivamente, em função de as pessoas não saberem claramente qual seria o gestor responsável para a solução de um dado problema existente no limite de uma e outra área.

4.1.3 Clareza na divulgação de informações

Para estabelecerem-se metas e indicadores de desempenho e, conseqüentemente, avaliar tanto os gestores quanto as empresas, supõe-se ser necessário que os participantes do processo de gestão saibam quais são as prioridades da organização e o que se espera deles. Buscou-se verificar se os objetivos dos colaboradores da empresa estão congruentes com os planos dela. Isso implica que eles conheçam quais são estes planos, ou seja, que exista divulgação de informações. Após análise das perguntas desse quesito chegou-se aos resultados apresentados na tabela 4.

Tabela 4- Distribuição da amostra quanto à divulgação clara de informações

Resposta	Empresas	%
Sim	85	81%
Não	20	19%

Analisando a tabela 4, percebe-se que 81% das empresas abrangidas por este estudo divulgam suas informações de forma clara a seus gestores. Esse contingente é um pouco inferior aos 89% da amostra que estabelecem 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 os seus colaboradores também está relacionada com o estabelecimento de metas, indicadores de desempenho e com a avaliação de desempenho dela e dos seus gestores, pois, como já abordado neste estudo, infere-se que os colaboradores que não são informados sobre os objetivos da empresa tenham facilidade para a consecução de suas metas.

O fato de 19% das organizações respondentes não divulgarem suas informações de forma clara para seus colaboradores pode ser interpretado como decorrência de dificuldades dos gestores para comunicá-las, dadas as suas complexidades. Como o grupo pesquisado compreende empresas de grande porte que, na sua maioria, são destaques em seus setores de atuação é interessante registrar que esse contingente de 19% é maior do que se poderia esperar.

4.1.4 Sistema de apoio informacional

O objetivo desse item é verificar, entre as grandes empresas analisadas, quais têm sistemas informatizados com características que auxiliam a administração nos processos de comunicação e decisão. Ao final da análise das respostas fornecidas pelas empresas chegou-se ao resultado apresentado na tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição da amostra quanto à existência de sistema de apoio informacional

Resposta	Empresas	%
Sim	102	97%
Não	3	3%

Conforme pode ser observado na tabela 5, 97% das empresas pesquisadas possuíam um sistema de informações corporativo. O percentual das que não o possuíam, conforme mostram os dados, 3%, não foi o resultado esperado, pois, como já mencionado, são empresas de grande porte, onde um sistema de informações eficiente pode ser um determinante para a condução dos negócios.

4.1.5 Atribuição de recompensa

Procurou-se verificar se as empresas pesquisadas atribuíam recompensas pelo desempenho apresentado por seus gestores. Os resultados são apresentados na tabela 6.

Tabela 6 – Distribuição da amostra com relação à atribuição de recompensas para os gestores

Resposta	Empresas	%
Sim	73	70%
Não	32	30%

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 para a organização, entretanto o contrário pode não ser verdadeiro, ou seja, nem todas as empresas que definem metas para avaliar o desempenho atribuem recompensa aos seus colaboradores, caso elas sejam alcançadas.

Isso pode ser verificado pela análise da tabela 6, pois 70% das empresas analisadas atribuem 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 para que ocorra a distribuição de recompensa ao final do período estabelecido para isto.

Constatou-se, também, que 30% das empresas pesquisadas não distribuem recompensas. Uma explicação para esse índice pode ser o fato de que, mesmo no caso em que os gestores levem suas organizações a um bom desempenho, eles não são recompensados por isto em decorrência de as características do seu modelo de gestão não compreenderem um programa de incentivos a colaboradores.

4.1.6 Aplicação de procedimentos de punição

Como contraponto à atribuição de recompensas, a empresa pode adotar um sistema de punição para aqueles funcionários que apresentarem um desempenho inferior ao esperado, os resultados relacionadas a estes procedimentos podem ser observados na tabela 7.

Tabela 7 – Distribuição da amostra quanto à aplicação de procedimentos de punição aos colaboradores

Resposta	Empresas	%
Sim	12	11%
Não	93	89%

Verifica-se por meio da tabela 7 que apenas 11% das empresas pesquisadas aplicam algum método de punição para aqueles colaboradores que não conseguem atingir as metas para eles designadas.

Por outro lado, 89% da amostra não adota esta prática, podendo-se inferir que a avaliação de desempenho dos gestores não tem o intuito de balancear recompensas e punições relacionadas à consecução de metas. Isso leva a crer que a avaliação de desempenho seja um método que tem a finalidade de controle e acompanhamento das atividades dos gestores e das empresas e que a punição ocorra apenas por outras razões que não sejam o cumprimento de metas. Vale ressaltar que, como punição, esta pesquisa considerou fatores como: não concessão de reajustes salariais, de promoções ou, simplesmente, a demissão do colaborador.

Em se tratando de grandes empresas, onde a maioria estabelece metas e indicadores de desempenho, atribuem recompensas e, conseqüentemente, realizam avaliação de desempenho, esse índice pode ser considerado expressivo, o que leva à dúvida sobre se a aplicação de procedimentos de punição auxilia, de fato, as empresas no processo de consecução de seus objetivos, ajudando a explicar os seus resultados.

4.1.7 Alteração do principal líder

Acredita-se que a mudança do principal gestor de uma organização possa trazer mudanças na condução dos negócios, e na forma como cada uma de suas áreas executam as suas atividades. Assim, o objetivo principal deste item da pesquisa foi o de identificar se este tipo de mudança pode afetar o resultado da organização e em que magnitude isto ocorria. A tabela 8 demonstra quantas empresas passaram por essa modificação no período de 2000 a 2004.

Tabela 8 – Distribuição da amostra quanto a alteração do principal líder

Resposta	Empresas	%
Sim	52	50%
Não	53	50%

Observa-se na tabela 8 que, sob a perspectiva analisada, a amostra ficou bem dividida, pois 50% das empresas tiveram alteração no principal posto da organização no período que esta pesquisa abrangeu, enquanto a outra metade não passou por esta mudança.

O modelo de gestão de uma empresa reflete as crenças e valores de seus líderes. Isso significa que um administrador pode considerar importante 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 a organização, e a atribuição de recompensas, enquanto outro pode considerar esses itens 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 influencie seu resultado.

4.2 Análise do modelo proposto

Esta seção tem o objetivo de demonstrar a relação existente entre o resultado econômico e as seguintes características de gestão nas empresas analisadas: estabelecimento de metas e indicadores de desempenho, definição de funções e responsabilidades, divulgação clara de informações, sistema de apoio informacional, atribuição de recompensas e punições.

Além desses quesitos, analisou-se também se os fatores: mudança do principal líder, PIB anual, ativo total e os segmentos de atuação das organizações explicariam o resultado das empresas objeto do estudo.

A variável explicada foi o resultado econômico e as demais foram as explicativas, considerando-se no cálculo da regressão 525 observações (105 empresas durante 5 anos) organizadas em dados em painel, para possibilitar que as mesmas unidades (empresas) do corte transversal fossem acompanhadas ao longo de um determinado período (WOOLDRIDGE, 2006, p. 11), permitindo um aumento no tamanho da amostra. Esses dados foram trabalhados no *software* estatístico EViews 5.1.

Após análise do primeiro resultado estatístico excluiram-se as variáveis explicativas que poderiam não estar explicando o resultado das empresas. Neste sentido foram retirados os setores de atividade, que em seu conjunto não apresentaram relação significativa com o resultado. Também foram excluídas da regressão estatística as variáveis aplicação de punições, estabelecimento de metas e de indicadores de desempenho e sistema de apoio informacional. A tabela 9 apresenta o resultado final do modelo deste estudo.

Tabela 9 - Resultado final da análise em painel no período de 2000 a 2004.

Variável Explicada: Resultado Econômico		Observações: 105 x 5 = 525		
Variáveis Explicativas	Coefficiente	Erro Padrão	Estatística <i>t</i>	Valor <i>p</i>
Definição de funções e responsabilidades (D ₁)	-1.111.192	4.420.407	-2.513.777	0.0122
Divulgação clara de informações (D ₂)	5.554.337	3.314.034	1.676.005	0.0943
Atribuição de recompensas (D ₃)	7.200.538	2.566.744	2.805.320	0.0052
Alteração do principal líder (T)	-4.110.497	2.208.131	-1.861.528	0.0632
PIB (em logaritmo)	4.718.271	3.083.682	1.530.077	0.1266
Ativo Total (AT)	0.006810	0.003661	1.859.954	0.0635
AR(1)	0.205191	0.043406	4.727.250	0.0000
R ²	0.123714	Média variável explicada	5.299.906	
R ² Ajustado	0.106633	Desvio padrão variável	2.231.058	
Teste Durbin-Watson	2.064.388	Explicada		

Analisando a tabela 9, observa-se que, das seis variáveis que caracterizam aspectos da gestão empresarial, apenas três apresentaram relação de significância, considerando a amostra deste estudo, sendo elas:

- definição de funções e responsabilidades*: apresentou correlação negativa com o resultado econômico das empresas de acordo com o coeficiente da variável, o que significaria que tais definições não interferiram nos resultados obtidos pelas empresas, contrariando a expectativa criada a partir da pesquisa bibliográfica realizada. Assim, recomenda-se cautela na análise do resultado da regressão, que sugere a necessidade de novas pesquisas sobre este assunto para considerá-lo conclusivo ou não;
- divulgação clara de informações*: demonstrou correlação positiva com o resultado de acordo com o coeficiente apresentado na regressão; e
- atribuição de recompensas*: foi constatada correlação positiva dessa variável com o resultado econômico conforme o coeficiente da variável demonstrou.

Além dessas variáveis, mais três apresentaram 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 o que afeta o resultado econômico das empresas e que não for considerado como variável explicativa pode interferir no erro estatístico. Neste estudo, essas variáveis foram as seguintes:

- alteração do principal líder*: apresentou correlação negativa com o resultado das empresas da amostra;
- PIB*: apresentou correlação positiva com o resultado econômico; e
- ativo total*: apresentou correlação positiva aos resultados das empresas da amostra.

Continuando a análise da tabela 9, a coluna do erro padrão indica a variação que pode ocorrer no coeficiente das variáveis, para mais ou para menos. 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. Apesar da magnitude da variação, o erro não altera, no caso do quesito analisado, a tendência de o ativo total interferir positivamente no resultado econômico das empresas.

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 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 9, observou-se que as variáveis apresentaram um valor p dentro do esperado, ou seja, inferior a 10%. A exceção foi 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 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 como um nível elevado de explicação em função do tipo de estudo proposto, uma vez que 10,66% do resultado econômico das organizações estudadas são explicados apenas pelas variáveis: definição de funções e responsabilidade, divulgação clara de informações, atribuição de recompensas, alteração do principal líder, PIB e ativo total. Todavia, o mais importante nesta análise estatística é o nível exato de significância (valor p).

As primeiras regressões apresentaram 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, podendo tal problema ser explicado porque normalmente organizações que apresentem lucro em um exercício tendam a obter 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 utilizou-se na regressão o esquema auto-regressivo de primeira ordem, indicado por AR (1), ou seja, admitiu-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 9 que, conforme a teoria estatística, deve ser próximo de dois para que os dados não apresentem autocorrelação.

A tabela 9 é agora apresentada na forma da equação (1) que consta na seção 3.

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

Considerando-se as empresas e o período analisados, a interpretação do resultado da regressão para cada variável foi:

- as empresas que definem claramente as funções e responsabilidades (D_1) de seus colaboradores, tiveram reduzidos, em média, os seus resultados em R\$ 111,11 milhões, em cada ano do período analisado;
- as empresas que divulgam claramente as informações (D_2) para os seus colaboradores, tiveram aumentados, em média, os seus resultados econômicos em R\$ 55,54 milhões para cada ano do período compreendido pela pesquisa;
- as que atribuem recompensas (D_3) para os seus colaboradores quando eles cumprem os objetivos propostos, aumentam, em média, os seus resultados em R\$ 72,00 milhões em cada ano.
- as que passaram pelo processo de troca do seu principal líder tiveram uma redução, em média, do seu resultado em R\$ 41,10 milhões em cada ano;
- o PIB também apresentou a relação com o resultado econômico das empresas analisadas, e percebe-se que, para cada 1% de aumento dele, o referido resultado pode crescer, em média, R\$ 4,71 milhões; e
- o ativo total (AT) também é uma variável que ajudou 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 provocou, em média, um aumento de R\$ 6 milhões em seus resultados.

Algumas variáveis e coeficientes previstos na equação (1) não estão nela especificados (2). Um deles é o coeficiente linear (β_0). Nas regressões onde existe o β_0 , ele é o intercepto de

referência, e os demais coeficientes são chamados de intercepto diferencial. Por exemplo, se existisse o β_0 nessa regressão, ele diria qual é o resultado, em média, das empresas da amostra, caso não existissem nenhuma das variáveis explicativas que fossem especificadas. No momento que fosse calculado algum outro coeficiente de variável explicativa, ele indicaria a variação que ocorreria no resultado tendo como base o β_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 β_0 . No caso deste estudo, concluiu-se que o β_0 não está estimado na regressão, e isso fez com que a leitura dos demais coeficientes fosse realizada de maneira absoluta e não como um diferencial de outro coeficiente, no caso β_0 .

5 Conclusão

O propósito deste estudo foi compreender um pouco mais sobre a formação do modelo de gestão. A forma como uma empresa é administrada, acredita-se, pode ser um dos fatores que influenciam o seu resultado. As crenças e valores do administrador é que propiciam as linhas mestras para a condução do negócio.

Verificou-se que o estabelecimento de metas e indicadores de desempenho para realização da avaliação dos gestores e da empresa não interferiu no resultado das empresas pesquisadas, embora algumas pesquisas já realizadas tenham constatado relação entre o estabelecimento de metas e um melhor desempenho.

Com relação à definição de funções e responsabilidades para os colaboradores o resultado da regressão apontou que as empresas que têm como prática adotá-las acabam tendo, em média, uma redução no seu resultado ao longo do tempo. Isto é um paradoxo em relação ao que se apregoa na literatura, favorável à clara definição de funções e responsabilidades. Sugere-se, portanto, que novos estudos sejam realizados sobre esta relação para corroborar ou não com este resultado.

A análise estatística detectou que a divulgação clara de informações influencia no resultado das empresas analisadas, entretanto, o mesmo não se observou para a existência de um sistema corporativo específico para a divulgação de tais informações. A partir do resultado dos testes estatísticos, detectou-se que a existência de tais sistemas não impactou os resultados das organizações objeto deste estudo no período por ele compreendido.

Verificou-se, também, que os procedimentos de recompensas interferiram nos resultados econômicos das organizações e que aquelas que adotam tal procedimento tendem a apresentar, em média, um desempenho melhor que as demais, talvez devido ao fato de que pessoas motivadas tendem a ser mais comprometidas com os objetivos da organização.

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

Concluiu-se, portanto, que a definição de funções e responsabilidades, a divulgação de informações claras e a atribuição de recompensas interferem no resultado das empresas analisadas. Os demais atributos relacionados à avaliação de desempenho que foram verificados neste estudo não apresentaram tal relação significativa.

Referências

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller de; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DELLAGNELO, Eloise Helena L.; DELLAGNELO, José Renato Garcia. Modelos de eficácia subjacentes aos programas de remuneração variável. **Revista de Negócios**. Blumenau, v. 2, nº 1, p. 53-67, out./dez. 1996.
- FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1978.
- FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE (FPNQ). **Indicadores de desempenho**. São Paulo: FPNQ, 1994.
- GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistemas de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria da comunicação da contabilidade**. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo – USP, São Paulo, 1989.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.
- LITE, Marisa del Poso. **Cultura empresarial y comunicación interna: Su influencia en la gestión estratégica**. Madrid: Fragua, 1997.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; NASCIMENTO, Claudinei de Lima. Modelo de gestão . In: **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. Auster Moreira Nascimento, Luciane Reginato (organizadores). São Paulo: Atlas, 2006. p. 30-49.
- NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. Um Estudo de Caso envolvendo *Business Intelligence* como Instrumento de apoio a Controladoria. **ENANPAD, 2006**.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- 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: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.
- PEREIRA, Carlos Alberto. Avaliação de Resultados e Desempenhos. In: **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p.196-267.
- POCKET MENTOR. **Giving feedback: expert solutions to every day challenges**. Boston: Harvard Business School Press, 2006.
- ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.
- _____. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SCHERMERHORN JUNIOR, John R; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SKINNER, Burrhus Frederic. **Ciência e comportamento humano**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2002.
- WOOLDRIDGE, Jeffrey M. **Introdução à econometria: uma abordagem moderna**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2006.