

CONTRATO DE GESTÃO DE INSTITUIÇÃO FINANCEIRA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DESSE MODELO NA PERCEPÇÃO DE GESTORES DAS AGÊNCIAS BANCÁRIAS

FRANCISCO VIANA CARNEIRO
IDALBERTO JOSÉ DAS NEVES JÚNIOR
MARCOS ANTÔNIO DA CUNHA

Resumo:

Diante de um mercado competitivo é imprescindível às empresas a adoção de um modelo de gestão que permeie toda a organização e contemple as etapas de planejamento, execução e controle. A implementação de um sistema eficiente de controle das atividades empresariais permitem verificações periódicas e contínuas da efetividade de suas ações. Com esta finalidade, o Contrato de Gestão é um instrumento que possibilita às organizações a fixação de objetivos, metas e indicadores de desempenho para um determinado período. Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de verificar se o Contrato de Gestão adotado por uma grande instituição financeira está sendo um direcionador da força de vendas e um instrumento facilitador para o atingimento dos resultados esperados pela organização. Foram efetuadas pesquisas em publicações diversas sobre o assunto e elaborados questionários envolvendo a fundamentação teórica sobre o contrato de gestão. A população compreendeu 87 Gerentes de Agências do Distrito Federal (responsáveis pela execução do contrato), 05 Analistas Seniores e 01 Gerente de Setor (responsáveis pela modelagem do contrato). Verificou-se que o contrato de gestão não é um instrumento complexo, cumpre seu papel de indutor de ações por parte dos gestores e é um facilitador para atingir o direcionamento estratégico da empresa, embora os respondentes tenham apresentado sugestões para sua melhoria.

Área temática: *Controladoria*

Contrato de gestão de instituição financeira: uma análise crítica desse modelo na percepção de gestores das agências bancárias

Resumo

Diante de um mercado competitivo é imprescindível às empresas a adoção de um modelo de gestão que permeie toda a organização e contemple as etapas de planejamento, execução e controle. A implementação de um sistema eficiente de controle das atividades empresariais permitem verificações periódicas e contínuas da efetividade de suas ações. Com esta finalidade, o Contrato de Gestão é um instrumento que possibilita às organizações a fixação de objetivos, metas e indicadores de desempenho para um determinado período. Dessa forma, este trabalho tem o objetivo de verificar se o Contrato de Gestão adotado por uma grande instituição financeira está sendo um direcionador da força de vendas e um instrumento facilitador para o atingimento dos resultados esperados pela organização. Foram efetuadas pesquisas em publicações diversas sobre o assunto e elaborados questionários envolvendo a fundamentação teórica sobre o contrato de gestão. A população compreendeu 87 Gerentes de Agências do Distrito Federal (responsáveis pela execução do contrato), 05 Analistas Seniores e 01 Gerente de Setor (responsáveis pela modelagem do contrato). Verificou-se que o contrato de gestão não é um instrumento complexo, cumpre seu papel de indutor de ações por parte dos gestores e é um facilitador para atingir o direcionamento estratégico da empresa, embora os respondentes tenham apresentado sugestões para sua melhoria.

Palavras-chave: Modelo de gestão. Contrato de Gestão. Instituições Financeiras.

Área Temática: Controladoria.

1. Introdução

Segundo Catelli (2001) a atual conjuntura econômica e social caracterizada por um elevado grau de competição entre as empresas, pelo uso intensivo de tecnologia de informação, com o lançamento de produtos cada vez mais sofisticados, graças ao auxílio da informática, e a abertura do mercado para empresas globalizadas, é indispensável que elas adotem um processo de gestão estruturado em que esteja presente o planejamento estratégico, o planejamento operacional, sua execução e a implementação de um eficiente sistema de controle de suas atividades, com avaliações periódicas e contínuas, buscando assim a realização de seus objetivos.

Para a realização desses objetivos institucionais, uma das ferramentas importantes utilizadas é o Contrato de Gestão. Nele devem estar especificadas as diretrizes e metas da empresa considerando a realidade ambiental e operacional da empresa.

Também são definidos objetivos e metas, a partir da elaboração de estratégias, que são acompanhados por meio de avaliação de desempenho de um determinado período de tempo, materializado no Contrato de Gestão. É de grande importância que ele realmente auxilie a empresa a atingir sua missão e a se perpetuar no mercado.

Procura-se com este trabalho, verificar se o Contrato de Gestão adotado por uma grande instituição financeira em suas agências bancárias de varejo está sendo um direcionador da força de vendas e um instrumento facilitador para o atingimento dos resultados esperados por essa empresa.

Para verificar a eficácia do Contrato de Gestão foram aplicados questionários aos administradores de agências localizadas no Distrito Federal, que são os executores desse contrato e aos responsáveis por sua elaboração.

A pesquisa foi classificada como aplicada, qualitativa, exploratória e tem como procedimentos técnicos o levantamento bibliográfico e a pesquisa de campo. (SILVA e MENEZES, 2001)

2. Referencial Teórico

2.1 Modelo de Gestão

Para Catelli (2001) o modelo de gestão de uma empresa compreende um conjunto de crenças e valores que se referem à forma de administrá-la, influenciando na estrutura organizacional, processo de gestão, sistema de informações, critérios de avaliação de desempenho, postura gerencial, etc. O modelo de gestão compreende ainda, o grau de autoridade e autonomia delegado aos gestores da empresa.

Segundo Guerreiro (*apud* PARISI; NOBRE, 2001) um modelo de gestão deve ter os seguintes objetivos:

- ✓ A redução de risco do empreendimento no cumprimento da missão e a garantia de que a empresa estará sempre buscando o melhor em todos os sentidos;
- ✓ O estabelecimento de uma estrutura de operação adequada que possibilite o suporte requerido para suas atividades;
- ✓ A orientação geral dos esforços por meio de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;
- ✓ A adoção de um clima motivador e o engajamento de todos, principalmente dos gestores, em torno dos objetivos da empresa e de suas atividades;
- ✓ A aferição se a empresa está cumprindo sua missão ou não; se foi feito o que deveria ter sido em termos de produtos, recursos e esforços; e se o que não foi está sendo corrigido ou aperfeiçoado;
- ✓ O conhecimento do comportamento das variáveis relativas aos ambientes externo e interno e de suas tendências, do resultado da avaliação de planos alternativos de ação e das transações/eventos ocorridos em cada período, identificando onde “as coisas” aconteceram de maneira insatisfatória.

Para Parisi e Nobre (*apud* CATELLI, 2001) Modelo de Gestão é um conjunto de conceitos e princípios que visam promover condições de potencializar a atuação dos gestores. Nele são incluídas as regras de relacionamento entre os acionistas e os gestores da empresa, considerando “as crenças e valores dos acionistas, que acabem refletidos em princípios permanentes definidos no modelo e que condicionam a atuação dos gestores” (PARISI; NOBRE, 2001, p.119).

Segundo o autor, um modelo de gestão deve se fundamentar nos seguintes princípios:

- ✓ Poder e responsabilidade – definição de autoridade e responsabilidade;
- ✓ Estilo – forma de relacionamento entre os gestores e os recursos humanos;
- ✓ Postura/papel – comportamento requerido para o gestor;
- ✓ Amplitude do processo de gestão – definição da estrutura de planejamento e controle;
- ✓ Critério de avaliação de desempenho – definição do critério de avaliação de desempenho que deve estar baseado no objetivo da gestão;
- ✓ Ritual de relacionamento entre os acionistas e gestores – definição dos níveis e forma de interações entre gestores e os acionistas, tanto para assuntos programados como para os fatos extraordinários;
- ✓ Regras para sistemas de informações – definições gerais para garantir as informações necessárias para suportar o processo de gestão e de avaliação de desempenho.

2.2 Gestão Estratégica

Segundo Tavares (2000) a gestão estratégica surgiu da necessidade de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico, quando de sua implementação, pois normalmente eram utilizados consultores externos para a elaboração desse planejamento e isso acabava por isentar os executivos da empresa da responsabilidade pela sua implementação.

De acordo com o autor a gestão estratégica procura reunir planejamento estratégico e administração em um único processo e deve permitir mudanças na organização para que sua implementação ocorra com a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos em seu processo decisório. Dessa forma, a gestão estratégica corresponde ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo.

Para Costa (2004, p. 54) “a gestão estratégica tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura”, permitindo-lhe enfrentar e antecipar-se às mudanças existentes ou previsíveis no ambiente externo.

Segundo o autor, gestão estratégica “é um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição”, envolvendo e comprometendo todos os seus gerentes e colaboradores.

Tachizawa (2000, p. 27) define Gestão Estratégica como:

[...] o processo de adaptação contínua que as organizações têm de enfrentar, mudando hábitos, temperamento, cultura, estratégias, posturas, no sentido de, adaptando-se às turbulências do meio ambiente e às tendências futuras, agregar valor para o cliente, seguindo na constante e interminável busca da excelência, o que viabilizará sua sobrevivência a longo prazo.

2.3 Controle Estratégico

Figueiredo (1997) diz que o controle geral mostra a situação atual em relação aos objetivos e metas estratégicas definidas no plano estratégico e é exercido pela administração central. O controle gerencial é uma atividade subordinada que diz respeito ao uso eficiente dos recursos comprometidos com a realização dos objetivos organizacionais, enquanto o controle operacional procura verificar se as tarefas estão sendo realizadas eficientemente, de acordo com padrões específicos de desempenho, de forma a comparar o desempenho real e o desejado.

Segundo Wright (2000, p. 339) “o controle estratégico consiste em determinar em que medida as estratégias da organização são eficazes para atingir seus objetivos”. Se os objetivos não estão sendo atingidos conforme o planejado, a função do controle deverá modificar as estratégias ou sua implementação, de forma que os objetivos sejam atingidos.

Para o autor, o controle estratégico faz medidas qualitativas e quantitativas, normalmente por um longo período de tempo. São avaliados os ambientes interno e externo. O processo é contínuo podendo haver necessidade de medidas corretivas durante todo o período para manter a organização em funcionamento.

Ainda conforme Wright (2000) os altos executivos decidem quais os elementos do ambiente e da organização precisam ser monitorados, avaliados e controlados e estabelecem quais os padrões a serem comparados com o desempenho real da organização, baseado fortemente em sua missão e nos seus objetivos gerais.

O desempenho real será avaliado com base nos padrões anteriormente definidos, qualitativa e quantitativamente, tomando medidas corretivas caso o desempenho esteja abaixo do esperado.

Segundo Sanvicente (1978, p. 254) “para controlar é preciso registrar os resultados que vão ocorrendo durante a execução dos planos e orçamentos”. A utilização do

planejamento e orçamento é a maneira mais eficaz para a realização dos objetivos de uma empresa e que não existe planejamento adequado sem controle.

De acordo com o autor, só há sentido falar em controle se houver possibilidade de comparação dos resultados alcançados com aqueles considerados desejáveis e expressos através dos planos orçamentários. O controle orçamentário se manifesta através da comparação periódica e constante entre os dados observados e os orçados, para que a administração da empresa possa saber em que setor ou aspectos das operações é necessário tomar alguma medida corretiva.

Para Wright (2000) a empresa deve estar atenta às mudanças do macro ambiente, procurando modificar as operações da empresa para se defender das ameaças externas, se for o caso. Precisa também estar atenta ao ambiente setorial com o propósito de efetuar mudanças em suas operações para se defender de ameaças ou aproveitar as oportunidades surgidas, estimulando também as tendências ambientais futuras.

Na opinião do autor, no âmbito interno, o controle estratégico avalia sua posição estratégica no presente e no futuro. “Em termos qualitativos, a grande questão é a de saber o grau de eficácia da estratégia no atingimento da missão e dos objetivos da empresa”. Ainda segundo ele, “o intuito do controle estratégico é tomar medidas corretivas se existirem diferenças negativas entre os resultados estratégicos desejados e os obtidos” (WRIGHT, 2000, p. 347).

Uma das funções dos altos administradores é o processo de controle estratégico, que para Wright (2000) consiste nos seguintes passos:

- ✓ Com base na missão e objetivos da empresa, decidir quais elementos do ambiente e da organização devem ser monitorados, avaliados e controlados;
- ✓ Estabelecer padrões com os quais serão comparados o desempenho real da organização;
- ✓ Avaliar o desempenho real da empresa (geralmente são avaliações qualitativas e quantitativas);
- ✓ Comparar o desempenho real com os padrões previamente estabelecidos;
- ✓ Se o desempenho está no nível dos padrões ou os excede, não é necessária nenhuma ação corretiva;
- ✓ Se o desempenho estiver abaixo dos padrões, medidas corretivas devem ser tomadas.

2.4 Avaliação de desempenho

Pontes (1996, p. 22) traz a seguinte definição para avaliação de desempenho:

[...] 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.

Segundo Lucena (1977) a avaliação de desempenho é voltada para o futuro do empregado significando uma oportunidade, um instrumento para aprender e autodesenvolver-se dentro da organização, compondo, juntamente com ela, um quadro de progresso e de rentabilidade recíprocos. Com o seu crescimento profissional o empregado contribuirá mais efetivamente para alcançar os objetivos da organização.

Para Welsh (1983) o relatório de desempenho tem como objetivos principais a comunicação de medidas de desempenho e resultados operacionais. Neles ficam espelhadas as eficiências e ineficiências dos indivíduos.

Apesar da necessidade de ajustá-los às características de cada meio, os relatórios de desempenho devem ser:

- ✓ Ajustados à estrutura administrativa (por áreas de responsabilidade);
- ✓ Voltados à implantação do princípio de administração por exceção;
- ✓ Repetitivos e relacionados a períodos específicos e curtos;

- ✓ Adaptados às necessidades do principal usuário;
- ✓ Simples, compreensíveis e contendo somente informações essenciais;
- ✓ Precisos e indicativos de distinções importantes;
- ✓ Preparados e apresentados sem demoras;
- ✓ Construtivos.

Para Tavares (2000, p. 386) “a avaliação é o mecanismo que visa medir a efetividade das ações” e que o distanciamento entre os objetivos estipulados e os alcançados pode ser causado por ocorrências externas e internas à empresa.

Segundo o autor, quanto às ocorrências externas podem indicar que a empresa precisa melhorar seus métodos e processos utilizados na elaboração de cenários. Se for um problema interno deverá aprimorar seu conhecimento a respeito das atitudes, comportamento e habilidades das pessoas envolvidas no processo.

2.5 *Balanced Scorecard*

De acordo com Brandão *et al* (2005) o processo de avaliação de desempenho era em sua maioria fundamentado em relatórios financeiros que mediam a lucratividade, o retorno sobre o patrimônio, a rentabilidade de produtos, ou seja, apenas no desempenho passado.

Na busca de melhoria desses mecanismos tradicionais de avaliação de desempenho, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram um sistema que vai muito além de avaliar desempenho passado. Chamado pelos autores de *Balanced Scorecard*, ele “deve traduzir a missão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis”. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho da organização em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Segundo Nisembaum (apud BRANDÃO, 2005) o *balanced scorecard* traduz a missão, a visão e a estratégia da organização em objetivos, ações e medidas, segundo as quatro perspectivas de desempenho. Os resultados financeiros são avaliados na perspectiva financeira; a satisfação do cliente com produtos, serviços, e atendimento é verificada através da perspectiva clientes; a perspectiva processos internos permite a empresa rever e aperfeiçoar a qualidade de seus produtos e serviços; enquanto que na perspectiva aprendizado e crescimento a empresa desenvolve ferramentas para capacitar e orientar o crescimento de seus funcionários, incentivando o aperfeiçoamento constante de seu pessoal.

De acordo com Kaplan e Norton (1997) esse novo sistema incorpora uma visão de longo prazo, na qual a organização busca a excelência em seus processos internos, para que sua estratégia seja bem sucedida. O investimento em pessoal, sistemas e procedimentos, produzem inovações e melhorias importantes para os processos internos de negócios, para os clientes, para os resultados econômicos, que interessam os acionistas.

2.6 Contrato de Gestão

Para Catelli (2001) Contrato de Gestão é uma forma de relacionamento entre o controlador de uma empresa e sua administração, expressa por meio de um contrato formal que especifica direitos, obrigações, compromissos e responsabilidades das partes envolvidas, fixando objetivos, metas e indicadores de desempenho para um determinado período, bem como as respectivas conseqüências em termos de cumprimento/descumprimento das condições previstas.

Conforme o autor, o objetivo fundamental do Contrato de Gestão é assegurar um determinado grau de eficácia da empresa, representado pelo cumprimento de sua missão, através de seus produtos e serviços.

Catelli (2001) ressalta ainda que o Contrato de Gestão por ser um instrumento de gerenciamento, estimula os administradores a tomarem as melhores decisões em busca de cumprirem o acordado.

Para o autor, a eficácia do Contrato de Gestão depende em grande parte do modelo de gestão adotado pela empresa, de seus processos administrativos e dos sistemas de informações que apóiam as decisões gerenciais.

3. Estudos realizados sobre o assunto

Neves Júnior (2003) desenvolveu uma pesquisa sobre como o Contrato de Gestão utilizado na avaliação de desempenho de agências bancárias de varejo pode contribuir para a prática de aprendizagem organizacional, e se o modelo de desempenho utilizado nas agências bancárias de varejo da instituição analisada estava sendo um instrumento de apoio para a prática de aprendizagem organizacional.

Para tanto realizou-se estudo de caso e levantamento bibliográfico, concluindo que o modelo utilizado na avaliação de desempenho da instituição é um instrumento de apoio para a prática da aprendizagem organizacional na gestão do conhecimento, uma vez que ele busca o comprometimento de todos os gestores da organização e pode possibilitar o aprender a agir e aprender a aprender.

Mambrini (2002) desenvolveu um estudo com o objetivo de mostrar como a Controladoria pode dar suporte ao processo de gestão em uma organização, tendo dentre as suas funções a de prover e gerenciar informações de controle e avaliação de desempenho, bem como motivar e coordenar a ação de diversos gestores nas tomadas de decisão com o objetivo de cumprimento de sua missão. Esta pesquisa possibilitou concluir que a controladoria participa do processo de gestão empresarial com ênfase na eficácia, ao disponibilizar instrumentos de controle de gestão que influenciam mudanças comportamentais e estruturais, procurando otimizar o resultado econômico global, tornando a empresa viável a todos aqueles que dela participam, direta ou indiretamente.

Ribeiro Filho (2002) procura explorar os pontos de contato entre a Controladoria, focada na relevante missão voltada para a gestão e controle econômico, e a qualidade empresarial, vista como um processo contínuo para sua adequação às necessidades dos clientes, como uma forma de otimizar o alcance dos objetivos das empresas. Chegou à conclusão de que a atividade da Controladoria é essencial ao sucesso de toda empresa e que vem assumindo complexidade e risco cada vez maior diante da globalização, exigindo de seus profissionais capacidade mais analítica e questionadora, e que conceitos financeiros consagrados em outros ambientes têm encontrados dificuldades de se adaptarem no ambiente brasileiro, demandando ajustes e reflexos às vezes inéditos.

4. Pesquisa de Campo

4.1 Caracterização da empresa

A empresa analisada é uma instituição financeira nacional que tem como funções a prática de todas as operações bancárias ativas e passivas, a prestação de serviços, e a intermediação financeira sob as mais variadas formas, voltada principalmente para atender o mercado de varejo de pessoas físicas e jurídicas no segmento de micro e pequenas empresas. Sua estrutura organizacional é composta por Diretorias, sendo uma delas responsável pela elaboração e acompanhamento do contrato de gestão e outra pelo processo de negociação e definição de metas e Contrato de Gestão para as agências e outras áreas.

4.2 Contrato de Gestão da empresa analisada

O Contrato da empresa analisada foi obtido através do estudo de Neves Júnior (2003) onde o contrato é considerado um instrumento utilizado para avaliar o desempenho das agências, dentro das prioridades definidas no Planejamento estratégico, Plano de Diretoria e Plano Segmentado de Mercados e nas funções das agências. Tem como premissas, o seguinte:

- ✓ A avaliação de desempenho deve ser concebida como instrumento de gestão;
- ✓ A avaliação do desempenho do gestor deve considerar o resultado econômico;
- ✓ Os gestores somente poderão ser responsabilizados pelos efeitos de suas próprias decisões;
- ✓ A avaliação do desempenho deve provocar efeitos práticos, na forma de recompensas/ações corretivas;

O objetivo do Contrato de Gestão é incentivar os gestores das agências de varejo ao atingimento das principais metas orçamentárias.

O Contrato de Gestão é segmentado em 06 (seis) perspectivas de desempenho baseado nas premissas do *Balanced Scorecard* adotado pelas agências de varejo: resultado, estratégia, clientes, processos internos, sociedade e aprendizado. Essas perspectivas são consolidadas em um placar da unidade, que é um quadro resumo dos resultados apresentados em cada uma das perspectivas.

O processo relativo ao Contrato de Gestão, nas perspectivas Resultado e Estratégia, consiste em 05 (cinco) etapas: elaboração, apuração e divulgação, acompanhamento, validação da pontuação final e revisão das pontuações.

A etapa de elaboração compreende a construção e validação de pré-proposta de indicadores, composição, metodologia e réguas de pontuação. A pré-proposta do Contrato de Gestão é encaminhada aos Gestores da Rede de Agências e às Diretorias para análise e apresentação de contrapropostas. Para a definição e a aprovação da proposta final do Contrato de Gestão são realizadas reuniões de convergência com as Diretorias e é elaborado documento para aprovação pelos Executivos da instituição financeira.

A etapa de apuração e a divulgação das pontuações do Contrato de Gestão são materializadas em um sistema corporativo da instituição.

A etapa de acompanhamento da pontuação das perspectivas, resultado e estratégia ocorrem pela análise do desempenho das agências e geração de *feedback* para a Diretoria gestora do processo de avaliação de desempenho.

A validação da pontuação final compreende os procedimentos de validação e definição da pontuação final das perspectivas citadas, e a última etapa, a revisão de pontuações dessas perspectivas tem por objetivo a avaliação de ocorrências/fatos que impactaram o desempenho de uma agência.

4.3 Análise do modelo do Contrato de Gestão à luz da literatura pesquisada

A análise possibilitou verificar os pontos comuns entre aquilo que encontramos na literatura sobre Contrato de Gestão e o existente no Contrato da empresa analisada. Para essa verificação utilizou a fundamentação teórica dos seguintes autores: Catelli (2001), Costa (2004), Kaplan e Norton (1997), Pontes (1996), Sanvicente (1978) e Wright (2000).

O modelo do contrato de gestão utilizado pela empresa analisada é uma forma de relacionamento entre a diretoria e seus administradores. É um instrumento que fixa objetivos, metas e indicadores de desempenho para um determinado período, bem como as consequências em termos de cumprimento/descumprimento do desempenho esperado. Ele tem como objetivo incentivar os gestores das agências de varejo ao atingimento das principais metas orçamentárias. Daí a necessidade de tomarem as melhores decisões para a realização do acordado. Com isso a empresa procura assegurar um determinado grau de eficácia, representado pelo cumprimento de sua missão, através de seus produtos e serviços. Esses elementos são citados por Catelli (2001) quando descreve sobre Contrato de Gestão.

Quando da elaboração do Contrato de Gestão há uma grande preocupação da Diretoria responsável em assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, através da contínua adequação de sua estratégia, da formação de seus empregados, da

satisfação dos clientes, envolvendo e buscando o compromisso de todos os seus gerentes e colaboradores, elementos citados por Costa (2004) em Gestão Estratégica.

O contrato é segmentado em 06 (seis) perspectivas de desempenho: resultado, estratégia, clientes, sociedade, processos internos e aprendizado, onde estão estipuladas as metas e indicadores de desempenho para o período abrangido por esse acordo, que é semestral. Essas perspectivas estão fundamentadas no *Balanced Scorecard* de Kaplan e Norton (1997).

Dessa forma, através da avaliação de desempenho a alta administração estabelece um acordo com os Administradores das agências e estes com os demais empregados. Parte refere-se ao Contrato de Gestão, onde estão estipulados os resultados desejados pela organização, com divulgação de resultados parciais periodicamente, permitindo correção de rumos, e ao final verificação do desempenho alcançado, e outra parte direcionada para o desenvolvimento de competências de seus colaboradores, contemplando assim parte do que encontramos em Pontes (1996).

Para a empresa o acompanhamento da pontuação das perspectivas resultado e estratégia ocorre pela análise do desempenho das agências, com divulgações periódicas, gerando feedback para os Administradores e Diretoria gestora do processo de avaliação de desempenho. Controle estratégico descrito por Sanvicente (1978) e Wright (2000).

4.4 Procedimentos adotados

Foram efetuadas pesquisas em publicações diversas sobre o assunto e elaborado um questionário versando sobre a teoria existente e o Contrato de Gestão da empresa, contendo afirmações com opções de assinalamentos que variavam de 1 a 6, cuja escala foi definida da seguinte forma: 1 para concordo pouco e 6 para concordo totalmente. Para facilitar a tabulação dos dados, as respostas foram agrupadas nos seguintes conceitos: assinalamentos 1 e 2 – concordo pouco; 3 e 4 – concordo muito; e 5 e 6 concordo totalmente. Os questionários foram submetidos à população acessível, ou seja, à equipe responsável pela elaboração do Contrato de Gestão e aos Gerentes de agências localizadas no Distrito Federal.

Espera-se que as conclusões obtidas sobre a amostra possam ser válidas para a população. Para tal, a distribuição de probabilidade da amostra deve ser a mesma da população. Neste trabalho, o tamanho da amostra provém da fundamentação do teorema do limite central, que de acordo com Kazmier (1982, p. 127) diz o seguinte: “à medida que se aumenta o tamanho da amostra, a distribuição de amostragem da média se aproxima da forma da distribuição normal, qualquer que seja a forma da distribuição da população”. Na prática, a distribuição de amostragem da média pode ser considerada como aproximadamente normal sempre que o tamanho da amostra for maior ou igual a 30.

Para verificar a eficácia do Contrato de Gestão e testar as suposições apresentadas foram adotados os seguintes procedimentos:

Um questionário sobre o Contrato de Gestão em uso nas agências de varejo de uma grande instituição financeira foi submetido aos Gerentes das agências do Distrito Federal, responsáveis pelo seu cumprimento, e aos Analistas Seniores e ao Gerente do Setor da Diretoria responsável pela elaboração do modelo avaliado.

A população é formada por 87 Administradores de agências, 05 Analistas Sêniores e 01 Gerente de Setor da Diretoria responsável pelo modelo utilizado na empresa.

Foram distribuídos questionários para todos os 87 administradores de agências que fazem parte da região do Distrito Federal e aos 05 Analistas Seniores e ao Gerente de Setor, totalizando 93 questionários.

Para tabulação dos dados utilizou-se os softwares Word e Excel.

5. Resultados da Pesquisa

A seguir serão descritos os dados da amostra, tabulação e análise das respostas dos questionários, percepções dos Administradores das agências e da Diretoria, pontos fracos e fortes e as recomendações para melhoria do instrumento Contrato de Gestão, conforme opiniões dos respondentes.

5.1 Dados da amostra e tabulação dos questionários

Dos 93 questionários enviados, 46 foram respondidos e devolvidos, o que corresponde a 50% e atende ao teorema do limite central que estipula um mínimo de 30 observações. Para garantir a confidencialidade dos respondentes iremos incluir os dados e marcações do Gerente de Setor juntamente com os dos Analistas, uma vez que são os responsáveis pela elaboração do Contrato de Gestão. O perfil dos respondentes da pesquisa tem as características como segue:

Entre os Analistas, 17% têm de 11 a 15 anos de trabalho na empresa, enquanto que o restante tem de 16 a 20 anos. Entre os Administradores 33% têm de 15 a 20 anos e do restante 42% tem de 21 a 25 anos de trabalho e os outros 25% estão na empresa há mais de 25 anos.

Com relação ao nível de escolaridade, todos os funcionários da Diretoria (Analistas e Gerente de Setor) possuem pós-graduação em alguma área, enquanto que 25% dos administradores possuem graduação e os outros 75% são pós-graduados.

Outro dado pesquisado com relação ao perfil dos Administradores foi quanto às suas experiências como gestor de agências. Até 02 agências totalizaram 37%; de 03 a 04 agências, 38%; de 05 a 06 agências, 10% e os 15% restantes já administraram mais que 06 agências.

As agências dirigidas pelos respondentes apresentaram no primeiro semestre de 2005, o seguinte desempenho: 3% insuficiente; 33% satisfatório e 64% superação. O perfil predominante entre os administradores cujas unidades apresentaram desempenho de superação é descrito a seguir: 21 a 25 anos de trabalho no Banco, pós-graduados e experiência de gestão em até 06 agências.

As questões obtiveram os seguintes percentuais referentes aos conceitos “concordo totalmente”, “concordo muito” e “concordo pouco”, separadamente por Administradores e Analistas:

Tabela 1 – Resultado dos questionários

Questões	Administradores			Analistas		
	Concordo Totalmente	Concordo muito	Concordo pouco	Concordo totalmente	Concordo muito	Concordo pouco
1	92,5%	7,5%	0,0%	67,0%	33,0%	0,0%
2	12,5%	17,5%	70,0%	17,0%	50,0%	33,0%
3	92,5%	7,5%	0,0%	67,0%	33,0%	0,0%
4	57,5%	37,5%	5,0%	33,0%	50,0%	17,0%
5	90,0%	10,0%	0,0%	33,0%	67,0%	0,0%
6	77,5%	17,5%	5,0%	50,0%	50,0%	0,0%
7	30,0%	47,5%	22,5%	33,0%	50,0%	17,0%
8	17,5%	42,5%	40,0%	17,0%	33,0%	50,0%
9	20,0%	27,5%	52,5%	17,0%	83,0%	0,0%
10	25,0%	32,5%	42,5%	17,0%	50,0%	33,0%

Fonte: elaboração própria

A discussão dos resultados desta pesquisa está contemplada nas próximas seções.

5.2 Análise das respostas dos questionários e cruzamento dos dados das perguntas com a característica da população

Os questionários submetidos aos Administradores, aos Analistas e ao Gerente de Setor continham as mesmas perguntas e verificou-se que: as respostas dadas às questões 01 (o contrato de gestão adotado pela empresa é um instrumento indutor de comportamento de ações para o atingimento do resultado esperado) e 03 (o contrato de gestão é importante para o atingimento dos resultados da unidade sob sua administração) obtiveram a resposta “concordo totalmente” da maioria, sendo 92% dos Administradores e 68% dos Analistas, demonstrando assim a importância do instrumento para o direcionamento de ações visando o atingimento do resultado esperado.

A afirmativa 02 (o Contrato de Gestão é um instrumento complexo e prejudica o direcionamento estratégico) obteve dos Administradores 70% de “concordo pouco”, desse total 75% são pós-graduados e 61% atingiram resultado de “superação” no 1º semestre de 2005 e trabalham na empresa entre 18 e 25 anos. Já 33% dos Analistas têm a mesma opinião dos Administradores, enquanto 50% assinalaram a opção “concordo muito”. Verifica-se que os responsáveis pela elaboração do instrumento Contrato de Gestão o acham mais complexo do que aqueles que o executam.

Também houve divergência entre Administradores e Analistas na afirmativa 04 (as metas e indicadores do Contrato de Gestão são claros e objetivos e fáceis de acompanhamento). 58% dos Administradores (desse total 78% são pós-graduados) marcaram “concordo totalmente” contra 33% dos Analistas. Nessa questão os responsáveis pelo cumprimento do contrato percebem maior clareza, objetividade e facilidade de acompanhamento das metas e indicadores, do que aqueles que o elaboraram.

Já a questão 05 (considerando que o Contrato de Gestão é um instrumento de gestão, ele estimula os Administradores das agências a tomarem as melhores decisões em busca do cumprimento do acordado) obteve 68% de concordância total dos administradores contra 32% dos funcionários da Diretoria, sendo que os demais optaram pelo conceito de “concordo muito”. Novamente os Administradores percebem um estímulo maior desse instrumento na busca das melhores decisões do que os Analistas.

Nas afirmativas 06 (o sistema de controle adotado pela instituição permite ao Administrador acompanhar periodicamente o desempenho de sua unidade, visando o redirecionamento de esforços para os itens cujo desempenho esteja abaixo do esperado) e 07 (quando da elaboração do Contrato de Gestão é levado em consideração as variáveis do ambiente externo – identificação de oportunidades e ameaças – e do ambiente interno das unidades – seus pontos fortes e fracos) houve uma convergência de opiniões entre Administradores e Analistas, pois a soma das marcações “concordo muito” e “concordo totalmente” para a questão 06 atingiram 95% e 100%, respectivamente, enquanto que para a questão 07 a opção de ambos foi de 50% para “concordo muito”.

As marcações para a questão 08 (os Administradores das unidades são convidados a participarem da elaboração do Contrato de Gestão) foram iguais para a soma das opções “concordo pouco” e “concordo muito”, escolhida por Administradores e Analistas, totalizando 83% dos respondentes.

Houve uma discordância muito grande em relação à questão de número 09, onde perguntava se o contrato de gestão retira dos administradores a flexibilidade e a autonomia na gestão de recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, etc., onde a maioria dos administradores, 53%, responderam concordar pouco, enquanto que 82% dos analistas concordam muito. Nota-se que o contrato de gestão adotado pela empresa, na visão dos executores, não limita os recursos de que necessitam para atingirem o resultado acordado, distorcendo da visão daqueles que o elaboraram.

Na afirmativa 10 (geralmente os Contratos de Gestão limitam os recursos materiais, humanos, financeiros à disposição dos administradores. Isso prejudica o atingimento de um nível maior de eficácia da unidade) teve equilíbrio nas opções escolhidas, tanto pelos Administradores, quanto pelos Analistas. As marcações dos Administradores foram: 43% “concordo pouco”, 33% “concordo muito” e 25% “concordo totalmente”. A dos Analistas ficaram assim: 33% “concordo pouco”, 50% “concordo muito” e 27% “concordo totalmente”.

5.3 Percepções comuns dos Administradores das agências e da Diretoria responsável pela elaboração do Contrato

Verificou-se que a percepção de ambas as partes envolvidas com o Contrato de Gestão, elaboradores e executores, é a de que ele é um instrumento indutor de comportamento de ações para o atingimento do resultado esperado; que o sistema de controle adotado pela instituição permite ao administrador de agência acompanhar periodicamente o desempenho de sua unidade, visando redirecionamento de esforços para os itens cujo desempenho esteja abaixo do esperado; e de que a participação dos administradores na elaboração do Contrato de Gestão é muito pequena. Todos reconhecem sua importância para o atingimento dos objetivos propostos, mas apresentaram várias sugestões de melhoria, demonstrando assim a importância desse instrumento na gestão de empresa.

5.4 Pontos fracos e fortes do Contrato de Gestão

Nos questionários haviam duas perguntas abertas para que os respondentes apresentassem dois pontos fortes e dois pontos fracos. O quadro 1 sintetiza esses pontos. Os pontos comuns foram grafados em *itálico*.

	Administradores	Analistas e Gerente de Setor
Pontos Fortes	<ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento/controle - <i>clareza/transparência</i> - compromisso - <i>direcionamento para resultado e estratégia</i> - diversificação de produtos - informatização - <i>objetividade</i> - sistema de pontuação - tempestividade 	<ul style="list-style-type: none"> - aderência à estratégia - <i>clareza/transparência</i> - <i>direcionamento para resultado e estratégia</i> - indutor de comportamento e ações - <i>objetividade</i> - privilegia perfil mercadológico - privilégio no peso das perspectivas financeiras
Pontos Fracos	<ul style="list-style-type: none"> - alteração dos valores sem consulta prévia - desvinculação do contrato com o crescimento profissional - escassez de recursos humanos - excesso de produtos nas metas - <i>falta de negociação/flexibilidade</i> - intempestividade na apuração e divulgação dos resultados parciais - metas baseadas em série históricas - <i>não observa as peculiaridades locais</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>baixa participação do avaliado na sua elaboração</i> - complexo - <i>considera pouco o mercado</i> - grande quantidade de indicadores - impacto de indicadores simultaneamente entre pilares - indicadores voltados para a concorrência - metas imprecisas - muito focado na visão de produtos - vinculado à recompensa financeira

Quadro 1 – Pontos fracos e fortes apontados pelos respondentes
Fonte: elaboração própria

Os principais pontos fortes comuns na opinião dos Administradores das agências e na visão dos Analistas são: o direcionamento para os resultados estratégicos da empresa; a objetividade; e a clareza/transparência do instrumento, enquanto que os pontos fracos comuns

apontam para os seguintes aspectos: a falta de negociação e flexibilidade na elaboração do contrato; considera pouco o mercado onde as unidades estão inseridas.

5.5 Recomendações para melhoria do instrumento Contrato de Gestão

Embora os respondentes tenham apresentado um grande número de sugestões para melhoria do Contrato de Gestão, houve concentração em três pontos: uma maior participação dos executantes na elaboração do contrato e na negociação das metas; consideração dos vários aspectos dos ambientes internos e externos de cada unidade; e a melhoria na qualidade e tempestividade das informações que lhe dão suporte.

No quadro 2 são listadas as sugestões de melhoria apresentadas pelos participantes da pesquisa:

	Administradores	Analistas e Gerente de Setor
Sugestões	<ul style="list-style-type: none"> - adequação da dotação de pessoal - consideração nos ambientes interno e externo - descentralização - implantação da remuneração variável - maior participação/negociação na elaboração do contrato - melhorar a tempestividade das informações - melhoria nos critérios na definição das metas - metas baseadas nas necessidades dos clientes - observar produtividade por funcionário na definição das metas - permitir remanejamento de metas entre agências de uma mesma região - planejamento de longo prazo - treinamento específico para os Administradores 	<ul style="list-style-type: none"> - aumentar o foco nas estratégias, reduzindo a quantidade de indicadores - <i>comunicação tempestiva</i> - desvinculação parcial com o orçamento - eliminar a perspectiva estratégia - indicadores compartilhados entre o ponto e o grupamento no qual está inserido - indicadores e metas móveis variando de acordo com o mercado/cliente - maior democratização no processo de definição de metas - maior detalhamento dos componentes dos indicadores - o reconhecimento/recompensa não pode ser atrelado apenas ao contrato de gestão - trabalhar padrões de desempenho adequados às necessidades dos clientes/potencialidades das agências - utilizar o resultado gerencial como único indicador (sem ajustes)

Quadro 2 – Sugestões para melhoria do Contrato de Gestão dadas pelos respondentes
Fonte: elaboração própria

Verificou-se que os responsáveis pela elaboração do instrumento foram os que apresentaram um maior número de sugestões, o que pode demonstrar um interesse na melhoria do instrumento Contrato de Gestão.

6. Considerações Finais

O contrato de gestão adotado pela instituição financeira analisada é um direcionador da força de vendas e um facilitador para o atingimento dos resultados esperados. Existe um sistema de informação confiável, embora não muito tempestivo, que permite o acompanhamento periódico do desempenho da unidade nos diversos indicadores e perspectivas, auxiliando o administrador no redirecionamento de suas equipes naqueles itens onde o desempenho apresenta-se insatisfatório, visando o atingimento das metas propostas.

As suposições de que o contrato de gestão não cumpre o seu papel como instrumento indutor de comportamento de ações por parte dos gestores para o atingimento do resultado esperado e de que ele é complexo e prejudica o direcionamento estratégico não se confirmaram, conforme se verificou nas afirmações dos administradores, responsáveis pelo seu cumprimento, onde 92% concorda totalmente de que ele induz o comportamento de ações

para o atingimento do resultado esperado e 70% concorda pouco de que o contrato de gestão adotado pela instituição seja complexo e prejudica o direcionamento estratégico.

Já a suposição de que os gestores reconhecem a importância do contrato de gestão, contudo, apresentam recomendações para a melhoria desse instrumento, é plena, já que a maioria dos respondentes concordou totalmente com as afirmativas relacionadas com sua importância para o atingimento dos resultados da dependência (92% dos administradores e 68% dos analistas) e todos apresentaram muitas sugestões para sua melhoria.

Referências

- BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* **Gestão de desempenho por competências:** integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências. 2005. 17 f. Anais do 29º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, Brasília, ANPAD, 2005.
- CATELLI, Armando (coord). **Controladoria:** uma abordagem da Gestão Econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**, São Paulo: Saraiva, 2004.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: balanced scorecard.** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. 13. ed. Rio de Janeiro, 1997. 344p.
- KAZMIER, Leonard J. **Estatística aplicada à economia e administração.** São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1982.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho:** métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MAMBRINI, Arioaldo; BEUREN, Ilse Maria; COLAUTO, Romualdo Douglas. A controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na perspectiva da gestão econômica. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Paraná.** Curitiba, ano 27, n. 133, p. 41-50, 2002.
- NEVES JUNIOR, Idalberto José das. **Contribuição do contrato de gestão em instituições financeiras para o processo de aprendizagem organizacional.** 2003. 140 f. Dissertação (Pós-graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) Brasília, Universidade Católica de Brasília, 2003.
- PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: CATELLI, Armando (coord). **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 119-121
- PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho:** nova abordagem. 6. ed. São Paulo: LTR, 1996.
- RIBEIRO FILHO, Francisco. **Controladoria:** uma forma de otimização no alcance dos objetivos da empresa?, 2002. 40 f. Monografia (Conclusão de Curso de Ciências Contábeis), Brasília, União Pioneira de Integração Social, 2002.
- SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira.** São Paulo: Atlas, 1978.
- SILVA, Edna Lúcia, MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC, 2001.
- TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial:** tendências e desafios: um enfoque na realidade brasileira. São Paulo, Makron Books, 2000.
- TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.
- WELSH, Glemon A. **Orçamento empresarial.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.