

Medidas de Avaliação de Desempenho para Planejamento e ControleTrabalho

classificado em 2º lugar no Prêmio Geraldo de La Rocque – 2006

Janaína Senra Silva

Rio de Janeiro – RJ

Contadora

Mestranda em Ciências Contábeis – UERJ¹

janainasenra@yahoo.com.br

1. Resumo

O objetivo deste trabalho foi discutir as diversas medidas utilizadas no processo de avaliação de desempenho, com destaque para o capital intelectual. As empresas tiveram de quebrar paradigmas para se adaptarem à realidade da Sociedade do Conhecimento. Assim, os sistemas de avaliação tradicionais foram substituídos ou adaptados. O valor das organizações deixou de ser representado pelo seu conjunto de ativos, e passou a ser sua capacidade de inovação, de criação, sua vantagem competitiva (ativos intangíveis). Contudo, muitos são os desafios para mensurar esses ativos intangíveis, em especial o capital intelectual. Portanto, as organizações tentam adequar suas medidas de desempenho para planejamento e controle, bem como utilizar esse sistema para motivar os funcionários, fonte de conhecimento e inovação.

Palavras- chaves: capital intelectual, sociedade do conhecimento, avaliação de desempenho.

2. Abstract

The objective of this article is the analysis of several methods used on the evaluation of performance, especially the intellectual capital. Companies have broken paradigms to adapt themselves to the reality of the Knowledge Society. Hence, traditional evaluation systems have been replaced or adapted. The commercial value of the companies is no longer represented by their assets. Their value is now represented by their innovation and creation capacities, as well as their competitive advantage (intangible assets). However, there are many challenges in order to measure these intangible assets, especially the intellectual capital. Therefore, companies try to adjust their performance methods for planning and management, as well as using this system to motivate their employees, who are their knowledge and information source.

Key Words: intellectual capital, knowlegde society and evaluation of performance.

¹ UERJ – Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Cep 20.559-900 – Rio de Janeiro – RJ.

3. Introdução

As mudanças ocorridas no cenário mundial obrigaram as organizações a buscar novos desafios para se manterem competitivas. A Sociedade Industrial deu lugar à Sociedade do Conhecimento, na qual o principal ativo das empresas deixou de ser as máquinas e sua capacidade de produção para ser seus ativos intelectuais, ou seja, o conhecimento que ela possui. O conhecimento tornou-se a vantagem competitiva sustentável, a ser considerado como variável-chave pelas organizações.

Drucker (1999) enfatiza que, na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez mais no conhecimento do trabalhador. Sem este conhecimento, as máquinas são improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam.

Nesse novo universo, empresas adquirem outras exclusivamente por seu conhecimento, pagando mais que o valor de mercado. Dessa forma, o valor das empresas não corresponde apenas ao seu valor contábil. A diferença entre o valor contábil e o valor de mercado das empresas são os ativos intangíveis. A aplicação do conhecimento vem impactando, sobremaneira, o valor das organizações, pois a materialização da utilização desse recurso, mais as tecnologias disponíveis e empregadas para atuar num ambiente globalizado, produz benefícios intangíveis que agregam valor às mesmas.

O Capital Intelectual é, atualmente, o recurso intangível mais importante de uma empresa. O Capital Intelectual de uma organização é representado pelo conjunto formado pelas competências de seus funcionários e pelo conhecimento individual e coletivo incorporado em seus processos produtivos e de gestão organizacional; por sua capacidade de transferência e de integração de conhecimento; pela qualidade de seus relacionamentos com clientes, fornecedores e mercado de trabalho; e, finalmente, por sua capacidade de inovação e crescimento (Gomes e Barbosa, 2002).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é estudar o capital intelectual e os sistemas de recompensa das empresas, importante instrumento de motivação do capital humano.

4. Conceito de Capital Intelectual

A definição de capital intelectual tem sido discutida por muitos pesquisadores. A partir do século XV, alguns economistas começaram a estudar formas de atribuir valor monetário ao ser humano, tendo tais pesquisas o caráter econômico de estimar as perdas com as guerras e as imigrações.

Para Stewart (1998) o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações encontrado nas organizações, o qual agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário ao empreendimento, proporcionando-lhe vantagem competitiva.

Brooking (1996, p. 12) *apud* Wernke *et al* (2003) conceitua capital intelectual como uma combinação de ativos intangíveis, oriundos das mudanças nas áreas da tecnologia da informação, mídia e comunicação, e que trazem benefícios intangíveis para as empresas e que capacitam seu funcionamento.

Capital Intelectual é, segundo Edvinsson e Malone (1998, p. 19), “um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural”.

CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUTURAL

Os autores comparam o capital intelectual a uma árvore, na qual as partes visíveis (troncos, galhos, folhas) representariam a forma como a empresa é conhecida no mercado. Essa forma seria expressa por seus relatórios financeiros e contábeis, organogramas e outros documentos. Os frutos seriam os lucros e os produtos da empresa. As raízes representariam o valor oculto, escondido debaixo da terra, nem sempre é visível. Para que a árvore se desenvolva e dê bons frutos, é imprescindível que suas raízes sejam fortes e saudáveis. Dessa forma, o capital intelectual seriam as raízes da árvore, pois é imprescindível para o sucesso da organização, mas seu valor não é expresso nas demonstrações contábeis.

Karsten e Bernhardt (2003) chamam a atenção para o fato de que, “se o capital intelectual representa a massa enterrada da raiz da árvore visível, ou, usando uma outra imagem conhecida, o iceberg gigante escondido embaixo da superfície que se encontra

emersa; supondo que represente 2/3 ou mais do valor real das empresas, então nos defrontamos não somente com uma distorção no setor de investimentos, mas como uma verdadeira crise que se estende por toda a economia”.

5. Mensuração de Capital Intelectual

No atual contexto, o valor contábil de uma empresa raramente corresponde ao seu valor de mercado. Johnson e Kaplan (1993, p. 30) *apud* Wernke *et al* (2003) salientam que o valor econômico de uma companhia não é limitado à soma dos valores de seus ativos tangíveis, pois inclui o valor de seus ativos considerados intangíveis.

Karsten e Bernhardt (2003) destacam que “o grande responsável por essa defasagem contábil é o conjunto dos recursos intelectuais que correspondem aos ativos mais valiosos encontrados nas empresas e que não vêm sendo levados em conta”. Karsten e Bernhardt (2003) citam os seguintes exemplos:

- Em 1995, a IBM pagou US\$ 3,5 bilhões (14 vezes a avaliação contábil de US\$ 250 milhões) na compra da Lotus. O ágio pago pela IBM representa sua avaliação monetária do conhecimento exclusivo daquela empresa.
- A MICROSOFT, empresa de Bill Gates, é muito mais capital intelectual do que capital físico. O seu valor de mercado corresponde a 100 vezes o valor de seu ativo tangível.
- A NOKIA, filial finlandesa, com apenas cinco empregados, fatura US\$ 200 milhões por ano.

Stewart (1998, p. 51) ressalta que, quando o mercado de ações avalia a empresa em três, quatro ou dez vezes mais que o valor contábil de seus ativos, está contando uma verdade simples, porém profunda: os ativos físicos de uma empresa baseada no conhecimento contribuem muito menos para o valor de seu produto (ou serviço) final do que os ativos intangíveis (os talentos de seus funcionários, a eficácia de seus sistemas gerenciais, o caráter de seus relacionamentos com os clientes, que juntos formam seu capital intelectual).

A mensuração do capital intelectual é estudada por muitos pesquisadores. Alguns autores apresentam conceitos práticos sobre capital intelectual. Karsten e Bernhardt (2003) citam os conceitos de medição formulados por STEWART (1998), SVEIBY (1997) e EDVINSSON & MALONE (1999), “que oferecem modelos que podem ser utilizados por executivos e gerentes de modo a melhorar o desempenho, aumentar a lucratividade e o sucesso organizacional em longo prazo”.

Segundo os autores, “STEWART aborda o gerenciamento de empresas a partir de sua experiência em empresas como General Electric, Hewlett-Packard e a Merck & Co. SVEIBY explica como utilizar e avaliar esses ativos com base em estudos de empresas como a VM-Data, a Skandia AFS e a Celemi. EDVINSSON E MALONE demonstram uma lista de medição aperfeiçoada a partir da experiência da Skandia”.

No entanto, ainda não existe uma metodologia objetiva para mensurar os ativos intangíveis das empresas. Quanto totalizaria, por exemplo, o capital intelectual na Microsoft, empresa que vive estritamente de sua capacidade de criação, de seu conhecimento? Assim, esse valor tão relevante não é expresso nas Demonstrações Contábeis, e o valor contábil da empresa não representa seu valor de mercado.

6. Gestão do Capital Intelectual

Importantes empresas no âmbito mundial mantêm programar formais que buscam estimular ou desenvolver seu capital intelectual. Essas organizações utilizam instrumentos internos como o aumento de conhecimentos de seus funcionários e externos através do relacionamento com clientes e outras formas.

Para Gomes e Barbosa (2002):

“um controle gerencial adequado do capital intelectual parte da hipótese de que os ativos e recursos básicos disponíveis para uma empresa, sejam elas pessoal, processos organizacionais e produtivos, tecnologias adotadas, insumos etc., somente serão relevantes para a empresa se ela puder, de forma eficiente e eficaz, utilizar o conhecimento incorporado”.

Wah (2000, p. 54) *apud Wernke et al* (2003) cita algumas experiências bem-sucedidas de empresas que utilizam a gestão do conhecimento para facilitar os fluxos interativos de conhecimento através de toda a corporação.

“Na British Petroleum os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios e uma equipe se encarrega de disseminar essas práticas na intranet da empresa”.

“No caso da Ernst & Young, as equipes publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de *knowledge containers* para serem aprendidas e aplicadas pelos outros funcionários. Assim, os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente”.

“Na Xerox, os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos, utilizada no mundo todo, contribuindo para reduzir os custos de peças e de mão-de-obra.”

Kanter *et al* (1998, p. 55) *apud Wernke et al* (2003) apresentam diversos exemplos de empresas que estimulam o capital intelectual e implementaram métodos de estímulo na busca de inovações de produtos e processos.

Um dos exemplos é a 3M (Minnesota Mining Manufacturing), empresa que tem como filosofia a inovação. Ela investe todos os anos até sete centavos de dólar de cada venda em pesquisa e desenvolvimento. Seus funcionários têm 15% de tempo livre para se dedicar a produtos e processos, que eles mesmos escolhem. Não há necessidade de aprovação dos níveis hierárquicos. A empresa estimula a visita a outros laboratórios e clientes, o compartilhamento de tecnologias e projetos e a integração entre os diversos setores e departamentos. Uma das formas de encorajar a interação entre o pessoal técnico foi a criação do Fórum Técnico da 3M, uma organização à qual todos os técnicos pertencem.

Palestras com ganhadores do Prêmio Nobel e sessões de solução de problemas estão entre os programas do Fórum. Há também a apresentação de problemas pelos funcionários de diversas unidades para que os demais possam debater sobre as possíveis soluções. Ainda instituiu diversos programas e prêmios que salientam que tanto a direção da empresa como os colegas valorizam as contribuições dadas.

Outro exemplo é a E. I. Du Pont de Nemours and Company, Inc, que investe um bilhão de dólares em pesquisas por ano. A empresa oferta aos seus funcionários um ambiente que orienta e focaliza a pesquisa de inovações em produtos e processos químicos, através de um processo estruturado por intermédio de equipes multidisciplinares. O desenvolvimento é orientado para o mercado. Dessa forma, a empresa estimula a interação com os clientes e entre os setores internos, utilizando uma rede de comunicação para a troca de informações (eletronicamente ou pessoalmente). Também realiza parcerias com universidades.

Os esforços da General Electric Company são para eliminar as fronteiras entre os departamentos. Assim, utiliza equipes multifuncionais (com representantes de várias áreas) e realiza reuniões nas quais os membros das equipes expressam livremente suas idéias. Com o objetivo de forçar a sintonia com as necessidades de mercado, financia pesquisas através de contratos externos e estimula a “abordagem multigeracional” (que são metas de como agir para 24 meses, segunda geração, e como agir para 36 meses, terceira geração).

Gonçalves Filho e Gonçalves (2001, p. 56) *apud Wernke et al* (2003) explicam a utilização da Tecnologia da Informação no sentido de desenvolver o capital intelectual através do acesso ao conhecimento técnico da HO (Hewlett Packard).

“A empresa desenvolveu um sistema denominado ESP (*Electronic Sales Partner*), que contém centenas de milhares de documentos, apresentações, especificações técnicas e elos para documentos externos disponíveis mundialmente através da internet. Alguns desses documentos são organizados automaticamente por meio de “metaconhecimento”, ou seja, classificações de tipo e formato desse conhecimento, recuperado de forma eficiente por uma ferramenta de pesquisa por categoria, que dispõe de recursos de arquivamento dos documentos acessados. Outro sistema disponível na HP via Web é o Connex, que permite ao pessoal de pesquisa e desenvolvimento localizar *experts* em conhecimentos necessários para seus projetos. Também existem sistemas baseados no Lotus Notes, que permitem troca de conhecimento dos *trainees* com instituições de

ensino e ainda há um sistema que conecta os revendedores à empresa permitindo-lhes obter informações técnicas e serviços on-line”.

7. Sistemas de Avaliação de Desempenho

Os relatórios fornecidos pela contabilidade financeira não retratam certas realidades das empresas atualmente, tendo em vista o fato de o valor contábil das ações estar muitas vezes abaixo do seu valor de mercado. Esse contraste entre os dois valores vem sendo identificado como ativos intangíveis.

Essa nova realidade traz um novo conceito de administração de empresas que conduz à necessidade de aplicação de novas estratégias, de nova filosofia de gestão e novas formas de avaliação do valor da empresa. Nesse novo contexto, as empresas traçam estratégias visando a motivar seus funcionários com o objetivo de não “perder” conhecimento.

Segundo Sveiby (1997) *apud* Gomes e Barbosa (2002):

“os ativos intangíveis de uma empresa seriam compostos pelo conjunto de competências dos indivíduos membros da empresa, a estrutura interna da empresa, utilizada como fio condutor de conhecimento dentro da empresa, e finalmente a estrutura externa da empresa, servindo como fio condutor de conhecimento entre ela e seus clientes e fornecedores”.

Sveiby (1997) define competência individual como:

“o conhecimento explícito, o conhecimento tácito, a experiência, o julgamento e a socialização passada, de que é possuidor cada indivíduo. A estrutura interna, com cargos ocupados basicamente por gerentes e pessoal de suporte operacional/administrativo, seria projetada para atender três grandes tarefas, quais sejam: o gerenciamento das tensões entre os profissionais (funcionários e especializados) e os gerentes, o gerenciamento dos processos de prestação de serviços e/ou a produção e a transferência de conhecimento tácito. A estrutura externa mais do que gerir o fluxo financeiro entre os diversos atores, se encarregaria do tráfego de competências, conhecimentos, referências favoráveis, imagem da empresa etc.”.

Os executivos das organizações desempenham diversas funções do ponto de vista gerencial, tais como seleção e treinamento de pessoas, resolução de problemas, delegação de responsabilidades, manutenção da disciplina. Além dessas funções, eles têm de procurar criar um clima que induza os funcionários a trabalhar eficaz e eficientemente, aprovar as decisões a que os funcionários não estejam autorizados e interagir com os outros executivos, entre outras.

Para desempenhar as suas funções, os executivos dependem de informações, que podem ser formais (relatório) ou informais (conversas pessoais e telefônicas, observações). Anthony e Govindarajan (2002, p. 557) chamam a atenção para o termo *gerenciamento itinerante*, que confirma a importância das informações informais para os executivos. Este autor enfatiza que a maioria dos executivos considera essas informações informais mais importantes do que qualquer relatório formal, e que os executivos que se apóiam principalmente em relatórios formais são exceções.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 556), “a finalidade dos sistemas de avaliação de desempenho é auxiliar a obediência de estratégias”. A alta administração define uma série de parâmetros adequados à estratégia da empresa. Os parâmetros mais comuns são lucro e receita (financeiros); contudo, ultimamente, os resultados não-financeiros estão sendo cada vez mais utilizados.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 560) enfatizam que “é importante para os altos executivos não somente observar os parâmetros financeiros, que indicam os resultados de decisões tomadas, mas também os parâmetros não financeiros, que são indicadores importantes do desempenho futuro”.

8. Sistemas de Controle

A maioria das empresas usa técnicas similares na elaboração e revisão do orçamento de resultados e nos relatórios deles decorrentes, de comparação dos resultados reais (aspectos estritamente financeiros).

A forma como são gerenciados os sistemas orçamentários de resultados é muito diferente, principalmente no tocante à monitoração das atividades das unidades (Anthony e Govindarajan, 2002, p. 530). As técnicas de análise das variações no orçamento são utilizadas por muitas empresas para medir o desempenho de seus executivos.

Os modos de exercer controle podem ser diferentes. Anthony e Govindarajan (2002, p. 530) classificam como controle rígido aquele no qual a administração frequentemente controla as atividades de uma unidade, e como controle a distância quando é exercido um controle limitado destas atividades durante o ano.

O principal aspecto em que o controle rígido difere do controle distante não é o grau de delegação, mas a extensão da monitoração (Anthony e Govindarajan, 2002, p. 530). Embora o controle rígido seja acompanhado frequentemente por uma delegação de poderes mais limitada do que o controle a distância, esse nem sempre é o caso.

8.1. Controle rígido

No controle rígido, os executivos devem atingir metas específicas de curto prazo. A administração auxilia seus subordinados na resolução dos problemas cotidianos. O desempenho dos executivos de cada unidade será mensurado pelo comprimento do objetivo principal e obrigatório, qual seja, o lucro. Será avaliado o desempenho mensal em comparação com o acumulado, analisadas e debatidas as variações, e consideradas providências corretivas, caso fique evidenciado que as metas não estão consoantes com o orçamento.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p. 530), “esse é um sistema em que o desempenho dos executivos é avaliado principalmente pela habilidade de atingir as metas orçadas nos períodos compreendidos nos relatórios”.

O controle rígido tem duas vantagens importantes sobre o controle a distância. A primeira é evitar o desperdício e a ineficiência dos executivos, uma vez que eles estarão preocupados com os resultados. A segunda é que, devido à pressão, os executivos buscarão formas de controlar melhor as operações e iniciar novas atividades com o objetivo de alcançar as metas orçadas.

O controle rígido tem quatro desvantagens principais. A primeira é que os efeitos podem ser contraproducentes, pois os executivos tomarão decisões visando ao alcance das metas a curto prazo. Dessa forma, essas decisões podem não ser de interesse a longo prazo da empresa. Anthony e Govindarajan (2002, p. 532) chamam a atenção para o fato de que, “se, num ambiente de controle rígido, é dada ao executivo uma grande autonomia, há a possibilidade de serem tomadas decisões antieconômicas a curto prazo”.

A segunda é que os executivos das unidades, para obter lucros a curto prazo, podem não tomar decisões com efeito a longo prazo. Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 533), “os executivos podem propor investimentos ‘seguros’ (que produzem adequados fluxos de caixa) em vez de projetos de alto risco, ainda que possam trazer alto retorno”.

A terceira desvantagem é que os executivos podem tentar fixar metas de lucros que eles consideram atingíveis. Como os executivos têm a meta única de alcançar o lucro orçado, eles podem distorcer a comunicação entre as unidades e seus superiores, ocasionando dados equivocados na empresa toda, uma vez que o lucro orçado pode ser menor que o lucro que a empresa tem capacidade de alcançar. Além disso, os executivos podem adiar medidas corretivas, relutando em admitir durante o ano que não alcançaram o lucro orçado.

A quarta desvantagem é que os executivos podem manipular e fraudar os dados financeiros com o objetivo de alcançar as metas financeiras estabelecidas. Anthony e Govindarajan (2002, p. 533) citam que “uma modalidade é escolherem procedimentos contábeis que cerceiam os lucros futuros para serem atingidas metas correntes (exemplo: provisões inadequadas para créditos incobráveis, manipulação de estoques, reclamações de seguros etc.). Outra modalidade é a falsificação de dados, isto é, o uso deliberado de dados incorretos”.

8.2. Controle distante

No controle a distância, o orçamento é um instrumento de comunicação e planejamento. Os executivos não serão, necessariamente, avaliados com base nas variações entre os resultados reais e orçados. As diferenças entre os valores reais e os orçados são debatidas mensal ou trimestralmente pela administração e pelos executivos das unidades. São analisadas e explicadas as origens de tais diferenças, e, caso seja necessário, providências corretivas são tomadas durante o ano pela administração.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 531) enfatizam que “o orçamento não é, porém, considerado uma meta obrigatória, mas é considerado a melhor estimativa de lucratividade na época em que foi elaborado. O fato de a meta original não ter sido atingida não significa necessariamente um fraco desempenho”. Um exemplo do controle a distância é delegar às unidades limites de compra de insumos, para o que não é necessário aprovação prévia da matriz.

9. Sistemas de Avaliação em Geral

9.1. Quadro de avaliação balanceada

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.561), “a tabela de avaliação balanceada é um exemplo de sistema de avaliação de desempenho que adota um equilíbrio entre parâmetros estratégicos díspares, visando conseguir a congruência de objetivos, estimulando, portanto, os funcionários a atuarem no melhor interesse da organização. Ao aumentar a congruência de objetivos, a tabela de avaliação balanceada é um instrumento de enquadramento da organização, aperfeiçoando a comunicação, definindo objetivos organizacionais e dando retorno para apreciação das estratégias”.

O quadro de avaliação de desempenho combina os parâmetros estratégicos: financeiros e não-financeiros, de resultado e causais e de natureza interna e externa à empresa. Cada parâmetro da tabela avalia um aspecto estratégico da empresa.

Para Anthony e Govindarajan (2002, p.561), “ao definir a tabela de avaliação balanceada, os executivos devem escolher uma série de parâmetros que (1) reflitam acuradamente os fatores críticos que determinarão o sucesso da estratégia da empresa; (2) mostrem relação entre si de causa e efeito, indicando a maneira como os parâmetros controlam os resultados econômico-financeiros a longo prazo; e (3) proporcione, uma visão abrangente da situação da empresa”.

Os parâmetros de resultado informam o que aconteceu na empresa e avaliam o resultado de uma estratégia traçada pelos executivos. Assim, o valor do aumento da receita, por exemplo, é resultado da prática da estratégia da empresa. Por outro lado, os parâmetros causais indicam alterações que podem modificar os resultados e mudar o comportamento na organização. Dessa forma, estes parâmetros que mostram a evolução das áreas principais na prática da estratégia são “parâmetros de futuro” (Anthony e Govindarajan, p. 561).

Anthony e Govindarajan (2002, p. 562) destacam que “parâmetros de resultados e parâmetros causais estão intimamente ligados. Se os parâmetros de resultado indicam a existência de um problema, e os parâmetros causais mostram que a estratégia está sendo respeitada, há grande probabilidade que a estratégia deve ser mudada”.

Muitas empresas avaliam o desempenho financeiro através de sistemas sofisticados. Contudo, os parâmetros não-financeiros muitas vezes não são incluídos na avaliação do desempenho dos executivos da empresa. Anthony e Govindarajan (2002, p. 562) concluem que um dos motivos para tal acontecimento é o fato de que “estes parâmetros são muito menos sofisticados do que os parâmetros financeiros, e a alta administração estava menos habituada a seu uso”. Porém é importante salientar a importância que estes parâmetros têm atualmente, pois ignorar aspectos não-financeiros como a qualidade dos produtos e a satisfação dos clientes pode levar uma organização ao fracasso.

A organização deve medir a importância dos parâmetros internos, como o rendimento da produção, e externos, como a satisfação dos clientes na organização. Para Anthony e

Govindarajan (2002, p. 562), “a razão para essa recomendação é o fato de que as empresas sacrificam frequentemente seu desenvolvimento interno em favor de resultados externos, ou ignoram resultados externos na convicção equivocada de que são suficientemente bons parâmetros de avaliação internos”. Contudo, é fundamental que ambos os parâmetros sejam considerados na avaliação de desempenho dos executivos.

Um dos pontos mais importantes do Quadro de Avaliação Balanceada é sua característica de avaliar resultados e levar a empresa a atuar em conformidade com suas estratégias. A congruência de objetivos é alcançada quando os objetivos gerais e financeiros coincidem com os objetivos pessoais do nível mais baixo. Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p.564), “com tais parâmetros, todos os funcionários podem compreender a maneira como seus atos influem nas estratégias da empresa”.

Não existe um quadro de avaliação balanceada genérica, uma vez que os parâmetros estão relacionados às estratégias, que são inerentes à organização. Há apenas uma estrutura geral.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 564) descrevem esta estrutura: “os parâmetros da tabela de avaliação balanceada são ligados de alto a baixo entre si e ligados aos objetivos específicos da organização inteira. A tabela dá ênfase à idéia de relações de causa e efeito entre os parâmetros”.

É imprescindível que o quadro não seja uma “lista de lavanderia”, ou seja, que haja coerência e relação de causa e efeito entre os parâmetros e as perspectivas. Dessa forma, cria-se um instrumento de transformação da estratégia e ação e torna-se possível a avaliação do desempenho.

Os executivos devem preocupar-se com alguns problemas que podem limitar a utilização do Quadro de Avaliação Balanceada, como a falta de correlação entre parâmetros não-financeiros e resultados; a fixação em resultados financeiros; a falta de mecanismo de aperfeiçoamento; parâmetros desatualizados; uma avaliação sobrecarregada e dificuldade de estabelecer compensações.

O principal problema do quadro-tabela é que não há garantia de que a lucratividade se manterá dentro das metas, sob qualquer parâmetro financeiro. É importante que a administração da organização entenda as relações entre os parâmetros financeiros e os não-financeiros.

9.2. Controle interativo

O controle interativo tem como principal objetivo favorecer a formação de um clima de aprendizado, no qual os funcionários de todos os níveis da organização pesquisem continuamente o ambiente, identifiquem a probabilidade de surgimento de problemas e de oportunidades, troquem informações abertamente e experimentem modelos alternativos, a fim de se adaptarem a novos ambientes.

O controle interativo alerta a administração para as incertezas estratégicas, ou seja, alterações importantes no ambiente que podem afetar a estratégia da organização, tais como mudanças na preferência dos clientes, nas tecnologias, nos concorrentes, produtos substitutos, entre outros. Dessa forma, os executivos podem avaliar o impacto da mudança sobre a organização e buscar uma forma de se adaptar, uma nova estratégia ou modificação na atual, por exemplo.

Anthony e Govindarajan (2002, p. 572) enumeram as seguintes características do controle interativo:

1. Seu ponto principal é um subconjunto de informações de controle gerencial relativo às incertezas estratégicas.
2. Os altos executivos tratam essas informações com seriedade.
3. Os executivos de todos os níveis da organização concentram sua atenção nas informações produzidas pelo sistema.
4. Superiores e subordinados debatem as implicações das informações, visando a futuras iniciativas estratégicas.
5. Nas reuniões para esses debates, são analisadas as informações, são levantadas hipóteses e são tomadas decisões.

O controle interativo é parte integrante do sistema gerencial. As informações interativas tendem a ser de natureza não-financeira.

10. Remuneração dos Executivos

Um dos maiores problemas gerenciais é motivar as pessoas da organização, fazendo com que seu comportamento colabore para o alcance das metas e objetivos da companhia.

Em geral, a remuneração dos executivos de uma organização é composta de salário, benefícios (plano de saúde, por exemplo) e incentivos. Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 616), os planos de compensação por incentivos podem ser divididos em planos de incentivos a curto prazo, que se baseiam no desempenho do ano em curso ou a longo prazo.

As gratificações dos planos de curto prazo geralmente são pagas em dinheiro, e as de longo prazo, em ações da companhia. Um dos métodos mais comuns para o cálculo da gratificação de curto prazo é determinar percentuais sobre o lucro. Por exemplo, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) determina um percentual sobre o lucro que será distribuído aos funcionários a título de participação nos resultados, limitando o valor de cada funcionário a 2,7 salários.

Existem diversos métodos para calcular a gratificação dos funcionários, tais como aumento da lucratividade do ano anterior, EVA (*Economic Value Added*), percentagem do lucro. A forma de calcular o montante que a organização atribuirá para gratificação dos funcionários é determinada pela diretoria ou pelo executivo-chefe, ou ainda por uma decisão conjunta dos dois.

A forma de remuneração dos funcionários de uma organização varia de acordo com a ênfase que a empresa dá ao desempenho. A organização pode dar ênfase ao salário; dessa forma, devem ser recrutadas pessoas competentes, que devem ser bem pagas para que possa ser exigido um bom desempenho. Na outra vertente, a organização pode dar ênfase ao recrutamento de pessoas capacitadas, à expectativa de que tenham um bom desempenho e a pagar-lhes bem caso seu desempenho seja realmente bom (Anthony e Govindarajan, p. 625). O efeito motivacional das duas formas é diferente para os executivos. Anthony e Govindarajan (2002, p. 625) explicam que, “como o salário é uma receita fixa, a ênfase no salário pode levar ao conservadorismo e à complacência. A ênfase em gratificações de incentivo tende a encorajar os executivos a despenderem o máximo esforço”.

10.1. Critérios de desempenho

Definir a base da gratificação dos executivos é uma tarefa árdua. Muitas empresas usam critérios financeiros, tais como margem de contribuição para o lucro, lucro da própria unidade, lucro controlável da unidade, lucro antes de impostos e lucro líquido da empresa. Por exemplo, se uma unidade é um centro de lucro, o critério seria o próprio lucro da unidade.

As organizações devem fazer ajustes dos fatores incontrolláveis nos critérios financeiros. As perdas por motivos naturais (fogo, terremoto, enchente) e acidentes não causados por negligência dos executivos, bem como as despesas resultantes de decisões de executivos superiores no âmbito da unidade, devem ser ajustados ao critério financeiro.

O vínculo criado entre a gratificação e um critério financeiro de curto prazo pode ser nocivo à organização. Conforme descrito anteriormente, a gratificação de executivos vinculada a metas financeiras de curto prazo pode ocasionar os seguintes problemas: encorajá-los a tomar decisões de curto prazo em detrimento dos interesses de longo prazo da empresa; os executivos podem postergar ou até não realizar investimentos que possam dar resultados a longo prazo para não prejudicar os resultados financeiros de curto prazo; e manipular dados para cumprir metas correntes.

Um dos mecanismos para resolver esse problema é vincular a gratificação dos executivos ao desempenho de vários anos. Contudo, Anthony e Govindarajan (2002, p. 629) citam como fraquezas desse método a dificuldade que os executivos terão de vincular seus esforços à recompensa em um esquema de vários anos, diminuindo o efeito motivacional da recompensa; a aposentadoria ou transferência do executivo nesse período, o que dificultaria

a adoção do plano; e a possibilidade de fatores fora do controle do executivo influenciarem a realização das metas a longo prazo.

Outro método seria organizar um quadro de avaliação balanceada em que se incluiriam itens não-financeiros, como o crescimento das vendas, a participação no mercado, a satisfação dos clientes, a qualidade dos produtos, o desenvolvimento de novos produtos, o desenvolvimento do pessoal e a responsabilidade perante o público. Anthony e Govindarajan (2002, p. 630) ressaltam que “a alta administração pode incutir a desejada orientação de atitudes a longo prazo *versus* atitudes a curto prazo nos executivos das unidades e compensar os fatores que não estejam refletidos nos parâmetros financeiros com uma seleção judiciosa de critérios financeiros e não financeiros, bem como dando a esses critérios pesos apropriados”.

Segundo Anthony e Govindarajan (2002, p. 638), um sistema de incentivos que contenha os seguintes fatores tem probabilidade muito maior de sucesso:

- o necessidades, valores e convicções dos executivos recompensados;
- o cultura da empresa;
- o fatores externos, como as características do ramo da empresa, os métodos de compensação da concorrência, o mercado de trabalho dos executivos e pormenores legais e tributários;
- o estratégias da empresa.

11. Conclusão

As empresas devem adaptar-se à Sociedade do Conhecimento. Logo, suas estratégias, metas e objetivos devem refletir a mudança necessária para mantê-la competitiva.

No novo cenário, o bem mais precioso que a organização tem é o conhecimento. Dessa forma, o capital intelectual deve ser valorizado. A organização deve motivar seus funcionários, dando-lhes a infra-estrutura necessária ao desempenho de seu trabalho, além de incentivá-los a criar, a se desenvolver.

Outra forma de valorizá-los é através de recursos financeiros satisfatórios. Os sistemas de desempenho devem estimular os funcionários a agregar valor à empresa e a não ser recompensados apenas por um sucesso individual.

Logo, nesse novo cenário a sinergia entre os recursos materiais e humanos é imprescindível para a sobrevivência da organização.

12. Bibliografia

LDAY, H. E. Contreras. *O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica*. Rev. FAE, Curitiba, v. 3, n. 2, pp. 9-16, maio/agosto/2000.

ANTHONY E GOVINDARAJAN, Robert N. & GOVINDARAJAN, Vijay. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo, Editora Atlas, 2002.

DRUCKER, P. *Desafios Gerenciais para o Século XXI*. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 1999.

EDVINSSON, Leif & MALONE, Michael. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo, Ed. MAKRON Books, 1998.

GOMES, Josir S. & BARBOSA, José G. “Um estudo Exploratório do Controle Gerencial de Ativos e Recursos Intangíveis (Capital Intelectual) em empresas Brasileiras”. In: *Revista de Administração Contemporânea da ANPAD*, v. 6, n. 2, maio/agosto/2002.

KARSTEN, Jaime L. & BERNHARDT, Aroldo. *Novo Ativo das Empresas*. Santa Catarina, Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

WERNKE, Rodney. LEMBECK, Marluce. BORNIA, Antonio C. "As considerações e comentários acerca do capital intelectual". In: Revista da FAE, Curitiba, v. 6, n. 1, pp. 15L-26, janeiro/abril/2003.