

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REFLEXÃO SOBRE O DESEMPENHO DOS GESTORES

FLAVIA VERONICA SILVA JACQUES*
KATIA ARPINO RASIA**

RESUMO

A avaliação de desempenho acompanha a *performance* organizacional com a finalidade de manter o controle das operações e verificar a atuação dos gestores. Na avaliação dos gestores, são analisadas suas habilidades gerenciais e os resultados alcançados nas tomadas de decisões. O estudo teve como objetivo demonstrar a importância da avaliação de desempenho dos gestores, como instrumento de controle da eficácia operacional, e fazer algumas reflexões sobre o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para os gestores. Esta pesquisa utilizou o método dedutivo. Quanto aos procedimentos foi empregada a pesquisa bibliográfica. Com relação aos objetivos, classifica-se como exploratória. O estudo concluiu que a avaliação de desempenho de gestores é fundamental para o processo empresarial, já que suas ações refletem-se diretamente no resultado da organização. Outrossim, observa-se que o processo de avaliação sofre uma forte influência das crenças e valores do proprietário do negócio, que irão determinar os requisitos a serem avaliados, bem como o grau de importância dos mesmos.

Palavras-Chave: Análise de Desempenho. Gestores. Controladoria. Eficácia Organizacional.

ABSTRACT

Performance assessment accompanying organizational performance in order to maintain control of operations and verify the performance of managers. In the evaluation of managers are analyzed their management skills and achievements in decision making. The study aimed to demonstrate the importance of assessing the performance of managers, as the operational efficiency control instrument and make some reflections on the development of a performance evaluation model for managers. This research used the deductive method. As for the procedures it used the literature. Regarding the objectives, it is classified as exploratory. The study concluded that the performance evaluation of managers is critical to the business process, as their actions are reflected directly in the results of the organization. Moreover, it is observed that the evaluation process is strongly influenced the beliefs and values of the business owner, who will determine the requirements to be evaluated and the degree of importance thereof.

Keywords: Performance Analysis. Managers. Controllershship. Organizational effectiveness.

Recebido em: 30-03-2016 Aceito em: 30-07-2016

1 INTRODUÇÃO

A evolução expressiva das atividades econômicas das empresas brasileiras, aliada a inovações tecnológicas, a redução do ciclo de vida dos produtos e ao aumento da concorrência, promovida pela globalização do mercado, impulsiona as empresas a desenvolverem estratégias de gestão organizacional capazes de contemplar os anseios de consumidores, acionistas e atender às novas expectativas deste mercado como um todo. Estas estratégias envolvem decisões de curto e longo prazo capazes de sustentar sua posição no mercado, além de possibilitar a obtenção de vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Em resposta a esses anseios, as empresas recorrem à avaliação de seu desempenho para identificar formas de aperfeiçoar seus procedimentos internos, garantir a redução dos custos, a qualidade de seus produtos e o alcance de seus objetivos. Além disso, no atual cenário, torna-se fundamental a adoção de um modelo de gestão capaz de otimizar os recursos disponíveis e alinhá-los aos objetivos das organizações. Inserido nesse modelo de gestão, está a avaliação de desempenho empresarial, que deve ser realizada de forma permanente e repetitiva, permitindo o monitoramento de seus gestores, o progresso dos resultados, a correção de eventuais erros, a adequação dos processos às mudanças ambientais, a identificação de oportunidades de criação de valor e o controle de todo esse processo.

* Professora Adjunta da Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Mestre em Contabilidade e Controladoria (UNISINOS). E-mail: flaviajacques@furg.br; End: Campus Carreiros: Av. Itália, km 8, Bairro Carreiros, Rio Grande, RS.

** Auditoria da Universidade Federal do Rio Grande. Mestre em Contabilidade e Controladoria (UNISINOS).

Conforme Van Horne (1998, p. 3) “O objetivo de uma companhia deve ser a criação de valor para seus acionistas”. Nesse mesmo enfoque, Padoveze (2005) complementa que a geração de resultado econômico e financeiro positivo capaz de permitir o desenvolvimento das operações e investimentos da organização, bem como a garantia da continuidade do negócio, representa o conceito de “criação de valor”.

Pelo exposto, entende-se que o processo de criação de valor de uma entidade envolve a mensuração de seu valor econômico, por meio da análise de seu desempenho, sendo essa análise oriunda do modelo de gestão organizacional.

Cavalcanti (2001) menciona que a Controladoria auxilia os gestores a planejar e controlar as atividades da organização por meio de quatro funções principais: Planejamento, Organização, Direção e Avaliação.

Segundo Durski (2003), com base nas avaliações, torna-se possível a retroalimentação do processo, possibilitando a melhoria contínua para a empresa. Ressalta ainda que a *performance* de uma empresa depende da mensuração de seus resultados, mas também da compreensão e/ou identificação dos facilitadores, bem como dos entraves em todos os elos anteriores e posteriores a sua atuação.

Diante do exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral demonstrar, por intermédio de seu referencial teórico, a importância da avaliação de desempenho dos gestores, como instrumento de controle da eficácia organizacional. Apresenta-se como objetivo específico: refletir sobre o desenvolvimento de um modelo de avaliação de desempenho para gestores. Justifica-se o presente estudo pela relevância das atividades desenvolvidas pelos gestores, como forma de garantir a otimização dos recursos (financeiros e humanos) para o atendimento das metas estabelecidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A importância da controladoria no desempenho econômico das empresas

A Controladoria é responsável pela centralização de informações que abrangem todas as áreas da empresa, e dessa forma, possibilita a mensuração de seus resultados individuais.

Por intermédio da Controladoria, realizam-se análises e comparações desses resultados individuais com as metas e planos globais da empresa e, assim, revelam-se os possíveis desvios, o que possibilita o desenvolvimento de medidas corretivas em tempo hábil, mantendo-se os resultados em níveis compatíveis com o planejamento estratégico da empresa. Essas medidas de controle visam reduzir os riscos e garantir a continuidade da empresa.

Padoveze (2005) menciona que Controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos econômicos [...].

Catelli *et. al.* (2007) afirmam que a Controladoria não pode ser vista como um método voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, deve-se cindi-la em dois vértices: o primeiro, como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda a base conceitual; o segundo, como órgão administrativo, respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Sendo assim, a Controladoria torna-se responsável pela apuração de informações confiáveis, extraídas de todas as áreas da organização, que irão subsidiar o processo decisório, e, por isso, é considerada estratégica.

Segundo Martin (2002), para atender às necessidades de uma gestão moderna, como a atual, a Controladoria precisa ser contínua e intrinsecamente estratégica, o que ela deve realizar sem perder jamais seu caráter de apoio operacional. Forças ambientais, tais como as que estão presentes nos mercados, na concorrência e na tecnologia, afetam diretamente os resultados de todas as firmas que se encontram em determinado setor de negócios e fatores sistêmicos, como a política, a economia, socioculturais e demográficos, exercem sua influência sobre todas as áreas de negócios e, por conseguinte, sobre todas as empresas situadas dentro de um país.

Dessa forma, torna-se necessária a compreensão de todas as variáveis internas e externas que, de algum modo, possam afetar o resultado da empresa, sendo necessária a coordenação de esforços para o controle e a avaliação de todas essas variáveis.

É nesse contexto que a área de Controladoria de uma empresa, para cumprir sua missão, deve representar um papel central na mediação dos conflitos entre seu principal e seus agentes. Os conflitos, normalmente existentes nas organizações, referem-se a interesses descompassados de acionistas e gestores (colaboradores), que, em alguns casos, leva a perda de valor das entidades, causando prejuízos aos acionistas.

Para garantir que os interesses empresariais sejam priorizados, existe a necessidade de monitorar o desempenho dos gestores, de forma a verificar se o reflexo de suas decisões estão alinhados aos objetivos

da entidade. Para que essa avaliação de desempenho funcione, deve-se esclarecer ao avaliado, de forma objetiva, todo o processo de avaliação, seus respectivos indicadores de desempenho (financeiros e/ou não-financeiros) e as metas a serem alcançadas, para que, dessa forma, todos os afetados possam trabalhar proativamente para o seu sucesso.

Dessa forma, a organização valorizará e dependerá, cada vez mais, das habilidades e talentos de seus profissionais, que comporão o rol de seus ativos intangíveis, e, assim, trabalhar de forma eficaz.

Chiavenato (2001) afirma que as organizações estão à procura de pessoas com capacidade para conduzi-las, de resolver os seus problemas, de gerar novas ideias e caminhos, de criar novos produtos e serviços de buscar por novos meios de satisfazer ao cliente e, sobretudo, de torná-las competitivas frente aos concorrentes.

2.2 O planejamento estratégico e a avaliação dos gestores

Para assegurar o desenvolvimento de ações adequadas ao atingimento dos resultados esperados pelos acionistas da empresa, torna-se fundamental, primeiramente, estabelecer um plano. Este plano é criado pelo alto escalão da entidade, por meio do suporte da Controladoria, como forma de nortear as ações empresariais, definindo quais as metas de resultado a serem alcançadas, em qual prazo de execução e como conduzir as ações para o sucesso almejado.

De acordo com Alday (2000), planejar é a palavra apropriada para se projetar um conjunto de ações para atingir um resultado claramente definido, quando se tem plena certeza da situação em que as ações acontecerão e controle quase absoluto dos fatores que asseguram o sucesso no alcance dos resultados.

Para Drucker (1962, p. 131) "O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes".

O esforço direcionado de um indivíduo ou uma empresa para desenvolver um trabalho planejado, pode gerar, portanto, a qualidade das ações, evitando desperdício de tempo e de recursos. O planejamento em uma empresa é um instrumento fundamental para a continuidade dos negócios e para a própria sobrevivência no mercado.

Por intermédio do Planejamento Estratégico, torna-se possível aprofundar o conhecimento sobre a empresa, alinhar os esforços para a concretização dos objetivos traçados, otimizar a utilização de recursos (humanos e financeiros), assegurar o controle sobre as tarefas e estimular a melhoria contínua dos procedimentos e dos colaboradores.

De acordo com Oliveira (2002, p. 160), o Planejamento Estratégico é parte da vertente prescritiva da Administração Estratégica, sendo "um instrumento para a empresa atingir seus objetivos" e podendo ser mais bem definido como o conjunto de atividades necessárias para determinar objetivos, os métodos e seus desdobramentos para a obtenção dos resultados projetados. Complementa, ainda, que o processo de planejar envolve um modo de pensar, envolve indagações e envolve questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Percebe-se, portanto, que é a partir do Planejamento Estratégico que os gestores tomam relevantes decisões para o sucesso da entidade, e, por esse motivo, ele deve ser profundamente estudado antes de sua implantação, o que configura uma das principais ferramentas de gestão da entidade.

Dessa forma, é de fundamental importância a avaliação das ações, ou seja, a avaliação do desempenho dentro do Planejamento Estratégico, permitindo confirmar se a execução dessas ações está coerente com os resultados almejados.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que o segredo para alcançar um desempenho competitivo superior com a criação de valor está no conhecimento profundo do mercado, apoiado em processos de contínuo aprendizado, sendo que a informação está no centro de tudo. Não existe processo de planejamento estratégico sem acesso às informações internas e externas à empresa.

Além da obtenção de informações confiáveis, seja do ambiente externo ou interno, a avaliação de desempenho organizacional é de fundamental importância para o controle das metas traçadas e a criação de valor. Ressalta-se que a avaliação de desempenho de gestores torna-se peça fundamental na obtenção de informações internas, e, assim, a verificação se há ou não o alinhamento das ações aos objetivos estipulados. Essas avaliações são realizadas por meio de indicadores de desempenho, que são quesitos de medição da qualidade do desenvolvimento das tarefas de responsabilidade dos gestores, e irão mensurar se o desempenho está adequado às exigências da empresa. Os indicadores de desempenho são estipulados no Planejamento Estratégico da organização, onde será possível prever o que se espera do trabalho dos gestores e, assim, traçar, também, planos de incentivos e punições.

2.3 Avaliação de desempenho organizacional

Silva (2001) revela que a avaliação de desempenho, historicamente, baseava-se nas medidas tradicionais de sucesso financeiro, isso é, o lucro antes de imposto, retorno sobre capital empregado ou retorno sobre lucro e que seus conceitos também são válidos para o processo de desenvolvimento de produtos, pois a organização pode ser visualizada como um conjunto de processos. A abordagem dos sistemas de medição de desempenho tem evoluído, assim como o seu enfoque para o processo de desenvolvimento de produtos.

Os aspectos financeiros não são suficientes para exprimir a real situação da empresa, por ignorarem o caráter não financeiro de suas atividades. Os índices financeiros podem revelar uma situação financeira deficitária, porém não podem justificar integralmente as causas dessa situação. Em virtude dos vários aspectos que podem impactar e condicionar o resultado das empresas, devem ser considerados também os indicadores não financeiros como, por exemplo, aqueles relativos à qualidade, à competitividade e ao desempenho de seus gestores.

(Parei) Segundo Nascimento, Reginato e Lerner (2009), a avaliação de desempenho organizacional funciona como um instrumento de controle das atividades desenvolvidas na empresa e, por meio desta avaliação, torna-se possível averiguar o atingimento das metas estabelecidas e, se necessário, realinhar as rotas que permitam alcançá-las.

A adequada avaliação de desempenho das empresas depende de informações confiáveis e precisas para este processo, sendo papel da Controladoria subsidiar tais informações e monitorar as atividades desenvolvidas individualmente, tornando-se o suporte para o alcance dos resultados pretendidos e a eficácia na tomada de decisão dos gestores.

Para Crozatti (2002), a avaliação do desempenho é uma das áreas mais importantes da Contabilidade, mais especificamente da Controladoria, afirmando que os conceitos sobre Mensuração e Avaliação de Desempenho parecem estar no cerne da atividade da Contabilidade ou da Controladoria.

Ressalte-se, portanto, que a Controladoria deve atuar nas organizações como suporte ao processo de gestão, desempenhando suas funções de planejamento, organização, direção e avaliação de forma eficaz, garantindo meios de alcançar os objetivos estabelecidos; e por intermédio de sua função de avaliação de desempenho, possibilitar o controle e a melhoria contínua da organização.

Para que a avaliação de desempenho organizacional seja positiva, os responsáveis pela execução das atividades devem direcionar suas decisões de forma alinhada com as metas estipuladas, assim haverá um sincronismo nas atividades, de forma que a empresa como um todo funcione harmonicamente, ou seja, consumindo os recursos necessários a seu correto funcionamento.

O desempenho dos gestores refletirá diretamente na performance da entidade, ou seja, suas ações irão demonstrar se há falhas na condução dos negócios ou se o mesmo está alinhado aos objetivos da empresa.

Para a entidade, não basta apenas comparar sua performance com as metas traçadas internamente, pois no atual cenário da economia, em tempos de forte concorrência, as empresas devem, principalmente, comparar o resultado de seu desempenho ao desempenho de outras empresas que compartilham o mesmo ramo de atividade e porte.

Nesse sentido, Catelliet *al* (2007) acrescenta ainda que há cinco possíveis objetos de avaliação de desempenho no contexto empresarial: o desempenho de toda a empresa, das áreas que estão sob a responsabilidade dos gestores, o desempenho associado aos eventos econômicos, de atividades relacionadas a produtos/serviços específicos e o desempenho de atividades relacionadas a funções ou cargos.

Sendo assim, considera-se o desempenho como a realização de atividades e ações necessárias para a continuidade do negócio e sua avaliação uma forma de verificação do atendimento ou não do que foi preestabelecido pela entidade.

2.4 Avaliação de desempenho dos gestores

De acordo com Nascimento, Reginato e Lerner (2009), o desempenho dos gestores compreende o monitoramento das decisões tomadas pelos gestores, além de análise de seu comportamento e os reflexos gerados por suas ações.

Pode-se afirmar, portanto, que a análise do desempenho dos gestores é de fundamental importância para medir a performance da empresa, visto que suas ações se refletem no desempenho econômico e financeiro do negócio.

Na avaliação de desempenho de subordinados, segundo Lacombe e Heiborn (2003), é indispensável o *feedback* completo ao avaliado, para que este saiba qual seus pontos positivos e quais os negativos. Observa-se que na avaliação também o avaliador é avaliado pelas próprias avaliações que faz, pois as

avaliações não serão aceitas sem críticas. No nível superior, a avaliação de desempenho é feita em geral com base nos resultados alcançados pelas áreas ao final de cada exercício. A principal vantagem de um bom sistema de avaliação de desempenho é de ajudar as chefias a conhecer melhor os seus subordinados.

Os recursos humanos da empresa são o ponto chave da avaliação de desempenho, pois a avaliação das atividades desenvolvidas nos diversos cargos é importante, já que as perspectivas e experiências individuais são diferentes, assim como o seu comportamento e aspirações funcionais. Sendo assim, para que se possa conhecer e desenvolver a capacidade dos subordinados, é necessário conhecê-los por meio da avaliação de desempenho. O estudo individual das potencialidades e limitações poderá auxiliar a administração da empresa na gestão desses recursos humanos para que toda a força de trabalho existente na empresa tenha os mesmos objetivos, ou seja, aqueles traçados pelo planejamento da empresa.

Os reflexos das ações dos gestores atingem diretamente o resultado da empresa e, por isso, a avaliação contínua de suas decisões deve ter por base o que a empresa espera deste gestor, ou seja, a qualidade da execução das atividades, a capacidade de liderança, a interação com os colegas e subordinados, o seu comportamento e sua visão de negócios.

Todo o perfil traçado pela entidade deve ser descrito em requisitos a serem avaliados individualmente, e para cada requisito, deve haver uma respectiva pontuação ou peso, de acordo com o grau de importância que cada item representa para a entidade.

Bonacim (2006) considera que o custo de oportunidade, decorrente do processo de tomada de decisão do administrador/gestor pode oferecer elementos para avaliar a decisão, por intermédio de uma comparação entre o investimento que foi realizado, o investimento que foi rejeitado em relação à melhor alternativa. Em mesmo sentido, Martins (2000) ressalta a importância da observação do custo da oportunidade, já que não seria possível considerar relevante que uma empresa tivesse um lucro de 2% sobre seu patrimônio líquido, se qualquer outra alternativa de investimento produzisse mais do que isso.

O processo decisório da empresa deve ser rápido em razão do dinamismo do mercado, a apuração dos resultados e a avaliação do desempenho organizacional deve fornecer elementos a este processo, a fim de que a administração minimize os riscos, por meio do controle da execução de tudo que foi planejado.

As informações que subsidiam a avaliação de desempenho da empresa são geradas a partir do controle organizacional, que proporciona aos gestores elementos quantitativos e qualitativos necessários a tomada de decisão.

Para que exista o controle, é essencial um sistema de informações conectado ao processo de gestão, provendo-o de informações úteis. Segundo Catelliet *al* (2007), essas informações são úteis a todas as fases do processo de gestão para informar sobre as variáveis ambientais, possibilitar a definição de sistemas de simulações, a elaboração de sistemas de padrões integrados ao sistema de orçamento e para informar, na fase de controle, o processo de avaliação de desempenho e resultados.

O sistema de informações deve alimentar todo o processo de gestão desde o planejamento até o controle, para que as decisões possam ser tomadas de forma a considerar as variáveis internas e externas, que representam ameaças ou oportunidades a área, ou a toda a empresa. No controle, as informações serão utilizadas para avaliar o que foi executado, ou seja, os recursos consumidos e atividades realizadas a fim de estabelecer uma comparação entre o que foi planejado e o que foi efetivamente executado. Quando forem detectados desvios, medidas de correção deverão ser empregadas à fase do planejamento ou à fase da execução.

Dessa forma, a performance dos gestores depende dessas informações e serão analisadas, de acordo com Lerner (2007), sob três dimensões: de Controle de Gestão, de Controle de Dados e Informações e de Controle e Procedimentos Internos. Na dimensão do controle de gestão, a avaliação de desempenho organizacional deve assegurar que as decisões e os rumos traçados por intermédio das metas e indicadores estabelecidos cheguem aos resultados esperados. Existem algumas premissas que devem ser consideradas na dimensão controle de gestão. Dentre elas, a necessidade de compatibilidade das responsabilidades dos gestores com suas experiências e também sobre a delegação de autoridade e responsabilidade que deve ser dada aos gestores pelo modelo de gestão.

Segundo Nascimento e Reginato (2007), é na dimensão controle de dados que está a sustentação para mensuração dos indicadores utilizados na dimensão de gestão. Para que os dados e informações sejam fidedignos e tempestivos, é necessário, contudo, que a dimensão de procedimentos internos (onde se encontram os controles internos da empresa e todo o conjunto de regramentos formais estabelecidos) funcione adequadamente.

A busca por informações confiáveis para um processo decisório eficaz pode tornar a avaliação de desempenho dos gestores uma forte ferramenta de controle do negócio, desde que esta seja executada de forma adequada e estruturada, pois dela pode-se medir o clima organizacional. A partir da análise do clima organizacional, pode-se desenvolver programas relacionados à motivação funcional e, assim, tentar envolver a todos nesse processo.

2.4.1 programas motivacionais: incentivos e punições

Os programas motivacionais são criados considerando uma série de estudos comportamentais, onde várias teorias são consideradas pela empresa, como por exemplo, a teoria X e Y de Douglas McGregor (em que na Teoria X considera-se o ser humano preguiçoso e inapto para aceitar responsabilidades e na Teoria Y considera-se o indivíduo receptivo ao trabalho e capaz de receber responsabilidades) e alguns métodos, como o *Empowerment*, que enfatiza que o indivíduo terá de manter e desenvolver a energização em dois níveis: individual e de equipes. Este método enfoca que os funcionários e administradores devem atuar, primeiramente, em nível individual e que somente após um alto grau de energização individual é que se deve partir para a energização de equipes.

A avaliação da motivação dos funcionários tem uma relação direta com a avaliação de desempenho dos cargos, portanto, um nível ótimo de avaliação dos cargos poderá significar um alto grau de motivação.

A avaliação do desempenho relacionado a cargos e funções é essencial ao sucesso da organização, pois representam as forças que pensam e que movem a empresa.

Bispo e Santos (2006) mencionam que a satisfação é um importante determinante da motivação e, por consequência, do desempenho organizacional. Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas, e o efeito desses fatores sobre o comportamento das pessoas é profundo. Os indivíduos possuem objetivos e lutam para atingi-los, quer sejam objetos, quer sejam acontecimentos. À medida que objetos e acontecimentos são atrativos para o indivíduo, ele se empenhará em atingi-lo, e da mesma forma tentará afastar-se quando forem negativos.

Com o intuito de motivar os colaboradores que desenvolvem de forma satisfatória suas tarefas e para coibir certas atitudes não compatíveis com as regras da empresa, os administradores passam a estabelecer planos de incentivos e punições.

Esses planos são amplamente encontrados em várias empresas na atualidade, independente do porte ou ramo de atividade. Trata-se de uma forma de motivação a todos os colaboradores, oferecendo incentivos financeiros e de bem-estar, como a participação nos lucros de determinado departamento, ou recompensas com viagens e folgas etc.

Gomes e Amorin (2008) mencionam que os administradores usam planos de incentivos, aprovação ou retenção de aumentos salariais, como um conjunto de elementos substitutivos da gestão. As implicações disso são: por ser mais fácil usar recompensas e punições, essa prática torna-se costume; quanto mais recompensas são dadas, mais parecem ser necessárias; os efeitos negativos desse esquema aparecem no longo prazo.

Ainda de acordo com os autores, existem cinco razões para que as recompensas fracassem: elas punem, à medida que destroem a motivação da mesma forma que as punições e táticas de coerção; elas rompem relacionamentos, no sentido de que incentivam demasiadamente a competição em detrimento da cooperação; elas ignoram as razões ou as causas dos problemas no ambiente de trabalho, pois partem direto para as pseudossoluções prometidas pelos incentivos, sem a busca da raiz dos problemas para que sejam de fato resolvidos; elas desencorajam a assumir riscos, pois um indivíduo que pensa apenas na recompensa que vai ganhar pelo seu desempenho fará apenas o estritamente necessário para obtê-la, descartando novas possibilidades de ação; e, por último, elas minam o interesse.

Blocher et al (2007) analisaram um sistema de avaliação de desempenho utilizado pela alta administração para avaliar gerentes de SBU (Unidades Estratégicas de Negócio). Essas unidades podem ser utilizadas quando as responsabilidades podem ser delegadas e quando há medidas adequadas para avaliação do desempenho de gerentes, utilizando métodos baseados em medidas financeiras e não financeiras (*Balanced Scorecard*), ou ainda focados nos custos, receitas e lucros.

A Figura 1 a seguir apresenta desenho de sistemas de controle gerencial para avaliação de desempenhos dos gerentes.

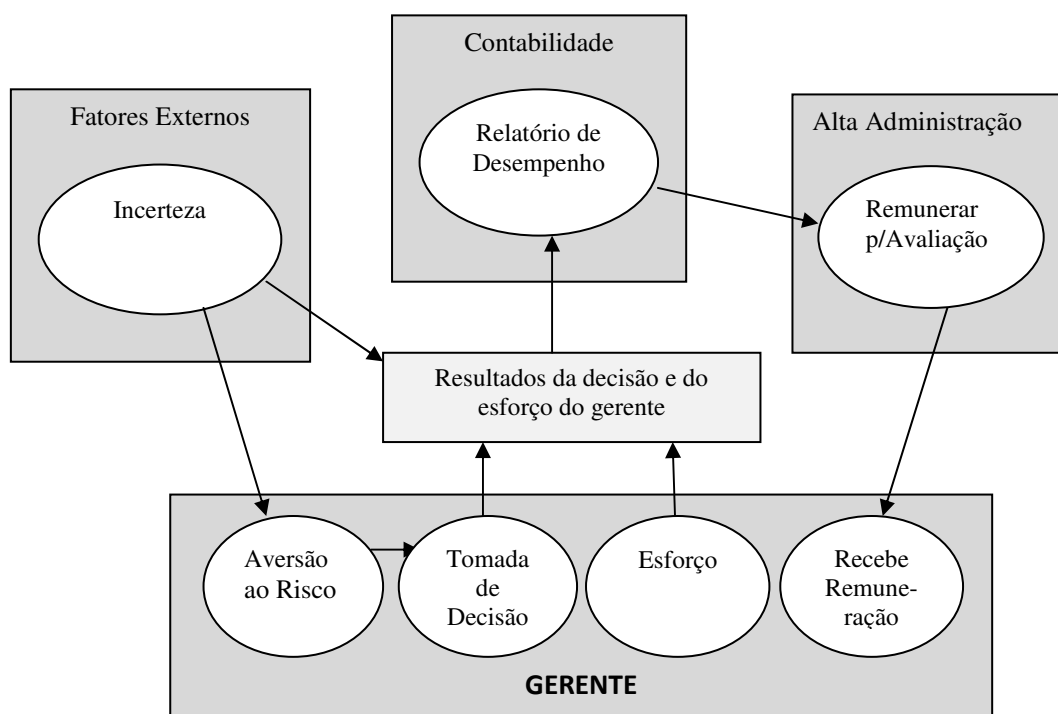


FIGURA 1 – Modelo Principal-agente
 FONTE: Blocher et al (2007)

Conforme Blocher et al (2007), a alta administração oferece remuneração para o gerente que opera em um ambiente de incerteza. O gerente oferece esforço e habilidades de tomada de decisão e ainda um grau de aversão ao risco. O efeito dos esforços produz resultados, que podem ser financeiros e não financeiros. A partir desses resultados, é realizado o relatório de avaliação de desempenho que é encaminhado à alta administração, que o utiliza para o pagamento do gerente, conforme a Figura 1.

2.5 Pesquisas internacionais sobre avaliação de desempenho de gestores

A avaliação de desempenho de gestores, nas últimas décadas, está sendo alvo de várias pesquisas estrangeiras pela relevância do papel dos gestores na formação do resultado empresarial. Dentre estas pesquisas, apresentam-se a seguir algumas considerações internacionais sobre o tema:

QUADRO 1 – Pesquisas Internacionais sobre Avaliação de Desempenho de Gestores

Autor/ano	Resumo
Gellatly e Irving (2001)	<p>Realizaram uma pesquisa utilizando uma amostra de 79 gestores públicos, onde analisaram as relações entre a personalidade: a) extroversão (ativo e social); b) afabilidade (simpático e ansioso para ajudar aos outros); c) consciência (realização orientada, organizada e exigente); d) autonomia; e e) desempenho contextual (vai além do papel formal de requisitos técnicos), testando o papel da personalidade nas relações e no desempenho.</p> <p>Os resultados em geral mostram que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) As diferenças individuais na personalidade, conhecimentos e habilidades, são importantes preditores dos critérios de desempenho; 2) Este estudo sugere que, nas relações de trabalho, o desempenho contextual é moderado pelo nível de autonomia. Foram encontradas relações positivas tanto com relação à extroversão, afabilidade e desempenho contextual quando a autonomia no ambiente de trabalho foi alta e não baixa; 3) Dado um ambiente de trabalho caracterizado por uma ausência de recompensas, metas de desempenho ambíguas e da falta de critérios claros de avaliação, os gerentes de consciência (metódicos, precisos, laboriosos, orientados) experimentaram a frustração e a insatisfação, que pode comprometer a sua eficácia no domínio do desempenho contextual; 4) Os gestores que executam funções de baixo-poder, em que as atividades foram direcionadas e limitadas pelas políticas e procedimentos rígidos sentem-se

Autor/ano	Resumo
	prejudicados. Enquanto os gerentes que ocupam funções de alto poder (lidando com grupos da comunidade, influenciando a política da cidade) são agradáveis e socialmente astutos, o que facilita o seu desempenho;
Latham et al (2008)	<p>Esta pesquisa foi realizada em 74 duplas (gerente-empregados). O estudo constatou que o processo de avaliação de desempenho é afetado pelo efeito, decorrente dos resultados de uma avaliação de desempenho mais recentemente realizada sobre o gerente. Gestores que receberam comentários positivos sobre o seu desempenho avaliaram posteriormente o empregado em níveis significativamente maiores do que os gestores que receberam o feedback negativo sobre o seu próprio desempenho. Isso ocorreu apesar de terem consciência de que o resultado de sua avaliação não correspondia ao seu desempenho real.</p> <p>Considerações realizadas:</p> <ol style="list-style-type: none"> As avaliações de desempenho normalmente envolvem estimativas de valor diante da incerteza (dificuldade de recordar os dados de desempenho no momento da avaliação); Ancoragem: a âncora dominante para a pessoa fazer a avaliação é provavelmente a classificação de avaliação que esta pessoa já recebeu, ou de outra pessoa; Evidências sugerem que os avaliadores são muito generosos quando de bom humor e não suficientemente generosos quando de mau humor; Fontes de viés como Assimilação, que consiste em impressões prévias, ou contraste quando forem tendenciosas;
Krajewskiet al (2006)	<p>Investigaram dois formatos de entrevistas estruturadas capazes de prever a avaliação de desempenho profissional dos gestores:</p> <ol style="list-style-type: none"> A Construct Validity of Situational (SI), Entrevista Situacional: investiga a situação atual; e Past-Behaviour (PBI)– Entrevista do Comportamento Passado: investiga o comportamento passado. <p>Foram analisados os dados de 157 candidatos a cargos gerenciais, bem como as relações entre PIB e SI. A constatação foi a de que o PBI previu significativamente o desempenho no trabalho, revelando a capacidade e os traços de personalidade quando comparado ao SI.</p> <p>Há evidências de relação entre a personalidade e o desempenho, tanto no SI quanto no PIB. Assim, foram avaliadas questões para identificar traços de personalidade.</p> <p>Traços relacionados à realização de tarefas difíceis:</p> <ol style="list-style-type: none"> O grau de esforço para atingir a excelência e controlar o ambiente, influenciando e dirigindo outras pessoas; Empreendedorismo; Ambição, Expressão vigorosa de opiniões; Capacidade de persuasão; e Gosto pelo papel de líder.
Sue-Chan e Lathan (2004)	<p>Este artigo examina se duas construções psicológicas, capacidade cognitiva e inteligência emocional (IE), explicam a validade do SI – Entrevista situacional. Tem sido argumentado que essas duas construções explicam o comportamento de gestores em ambientes organizacionais. As entrevistas como o SI avaliam as habilidades sociais, especialmente aquelas necessárias para o trabalho em equipe, buscando identificar intenções, não o que o respondente acredita ser socialmente correto. Nesse sentido, a capacidade cognitiva e o SI tinham validade preditiva para o desempenho acadêmico dos gestores e profissionais (n=75) em um curso de MBA. Apenas o SI previu o comportamento no trabalho em equipe. Foram tabulados os dados relativos:</p> <ol style="list-style-type: none"> à Idade; ao Sexo; à Experiência no Trabalho; à Capacidade Cognitiva; às Entrevistas Situacionais – SI; à Inteligência Emocional – IE. <p>A partir desses dados, foram verificadas as correlações existentes, bem como foi</p>

Autor/ano	Resumo
	<p>realizada uma Análise Fatorial, cujos resultados foram:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1º) A correlação entre a SI e a capacidade cognitiva não foi significativa; 2º) Descobriu-se que a Inteligência emocional mediava completamente a relação entre o comportamento SI e o trabalho em equipe. 3º) Uma análise de regressão mostrou que o SI não explicou uma quantidade significativa de variação na capacidade cognitiva. 4º) Foi constatado que algumas características da IE como empatia, auto-regulação do humor e comportamento não-verbal foram relacionadas para determinadas decisões quando na realização de simulações. <p>Esses resultados apontam que a inteligência emocional deve ser avaliada quando se consideram candidatos para posições que exigem trabalho em equipe.</p>
Anderson et al.(2008)	<p>Desenvolveram uma estrutura taxonômica de <i>leadership self-efficacy</i> – LSE (Liderança Autoeficaz) e um exame de suas relações com a eficácia da liderança.</p> <p>1ªFase: 88 comportamentos de liderança foram obtidos a partir de entrevistas com 44 executivos seniores, servindo de base para a criação de medidas de LSE e eficácia da liderança</p> <p>2ªFase: Analisou os componentes com base na classificação dos gestores de autoeficácia dos 88 comportamentos; e os componentes principais com base nas classificações de eficácia multifonte (2.070 avaliadores classificaram 251 gestores), que resultou em nove dimensões de eficácia da liderança.</p> <p>3ªFase: As análises canônicas resultaram em relações significativas e altamente interpretáveis entre as estruturas da LSE e a eficácia da liderança. Entre as capacidades de autoeficácia foram identificadas: mudar, conduzir, resolver, construir, agir, envolver, autodomínio, relacionar-se, vigiar, mostrar convicção, desafiar, guiar, comunicar, mentor, motivar, servir, convencer e saber; foram analisadas as médias alcançadas pelos gestores nestes aspectos em uma autoavaliação. Os resultados obtidos a partir da variável 6 indicam que os gestores que tiveram menos crença na sua capacidade de se envolver e envolver os outros tendem a investir mais energia física e mental no trabalho.</p> <p>Também foi realizada uma avaliação multifonte, tendo em vista que um indivíduo pode comportar-se de maneira diferente na frente de um supervisor, de um subordinado ou dos pares.</p> <p>Foram identificadas 9 Dimensões de Eficácia na Liderança: (Parei)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Liderança Relacional (influyente, sensibilidade para as necessidades dos outros); 2. Liderança Imparcial (temperamento equilibrado); 3. Liderança Técnica (conhecimento analítico do negócio); 4. Liderança Criativa (soluções inovadoras e flexibilidade na resolução de problemas); 5. Liderança Diretiva (objetivo orientado para a tarefa); 6. Liderança Tenaz (grande energia física e mental para o trabalho); 7. Liderança Delegada; 8. Liderança Influyente; 9. Liderança Estratégica (planejamento a longo prazo e conhecimento de mercado). <p>Os gestores que acreditam que eles poderiam usar seus conhecimento, inovação e motivação para alcançar maior sucesso do negócio, tendem a fazer uso de abordagens não-tradicionais, inovadoras e estratégicas para fazer avançar seus objetivos de negócios.</p>
Bouvens, Hofmann e Van Lent (2013)	<p>Desenvolveram uma pesquisa com 122 gerentes, reanalisando a questão de como as medidas de desempenho são utilizados para avaliar os gerentes das unidades de negócios, em resposta a repercussões intra-firma, porque estudos anteriores demonstraram evidências empíricas conflitantes.</p> <p>Um dos problemas fundamentais na gestão de empresas com várias unidades de negócios é o de assegurar que estas unidades lidem bem com as interdependências</p>

Autor/ano	Resumo
	<p>que existem entre elas. Neste sentido uma associação positiva entre repercussões e o uso de medidas "acima do nível de desempenho", para resumir o desempenho de várias unidades, podem realizar uma compensação no desempenho de gestores das unidades de negócios. Estas medidas acima do nível fornecem incentivos para "internalizar" os efeitos de interdependências. Aqui, a direção refere-se ao fato de as repercussões surgem porque outras unidades da empresa afetam o desempenho do gerente focal ou porque o gerente focal afeta o desempenho de outras unidades da empresa. Apenas quando as ações de uma determinada empresa gestora afetar o desempenho dos gestores de outras unidades dentro da empresa são utilizadas medidas acima do nível. Quando a situação for inversa, ou seja, quando o desempenho da empresa gestora é afetado o uso de medidas de desempenho acima do nível diminui.</p> <p>Concluiu-se que é necessário que as empresas de incentivem a cooperação entre gestores, uma das questões mais importantes no desenho organizacional. Dessa forma a concepção de sistemas de incentivos para motivar os gestores a fazer a coisa certa não é uma tarefa trivial. Em empresas com várias unidades de negócios, fazer a coisa certa exige que os gestores de cooperar uns com os outros e, especificamente para estar ciente de como é que as ações influenciam o desempenho de outros gestores na empresa. As medidas de desempenho podem desempenhar um papel importante em destacar esses efeitos colaterais.</p>
Ghosh e Lusch (2000)	<p>Analisam que as avaliações subjetivas dos gestores estão correlacionados com medidas objetivas de resultados. Os dados foram coletados a partir de uma loja da cadeia varejista com quase 250 lojas nos Estados Unidos.</p> <p>Os resultados são geralmente retardados e não facilmente atribuíveis a uma ação específica e a variabilidade no ambiente degrada a fiabilidade do resultado.</p> <p>A pesquisa aborda especificamente a duas questões:</p> <p>(i) As avaliações subjetivas de desempenho dos gestores do segmento são influenciados por resultados após a controlabilidade desses resultados sendo levados em consideração?</p> <p>(ii) Quais os efeitos do resultado através de medidas alternativas de resultado por segmento econômico, ou seja, de vendas e lucro bruto?</p> <p>A medida de desempenho do gerente da loja foi operacionalizada pela soma das classificações subjetivas [R] em oito questões destinadas a avaliar o desempenho gerencial (tanto a qualidade de decisão e esforço). Os oito itens refletem o supervisor do satisfação com o desempenho do trabalho do gestor sobre os seguintes atributos: habilidades gerenciais, assunção de responsabilidade, nível de motivação, capacidade, o conhecimento, de tolerância para a pressão, as relações com os supervisores, e o potencial gerencial.</p> <p>Conclui que as vendas e o lucro bruto também afetam o desempenho do gestor, porém quando estes forem influenciados por variáveis ambientais não controláveis não afetarão o desempenho do gestor.</p>

FONTE: Elaborado pelos autores.

3. METODOLOGIA

O presente estudo foi realizado por meio do método dedutivo, o qual transforma enunciados universais em particulares. De acordo com Lakatos e Marconi (2005) o argumento dedutivo possui duas características, a primeira é de que se todas as premissas são verdadeiras, a conclusão deve ser verdadeira e, a segunda, é que toda a informação ou conteúdo factual da conclusão já estava, implicitamente nas premissas. Este método tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas.

Com relação aos objetivos a pesquisa desenvolvida é de cunho exploratório, que segundo Gil (2002), busca descrever característica de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos procedimentos a pesquisa desenvolvida foi de cunho bibliográfico. De acordo com Gil (2002) o material utilizado para o fornecimento de dados nas pesquisas bibliográficas, base do método dedutivo, é constituído basicamente por livros e revistas impressos em papel ou em meio eletrônico. Esse levantamento bibliográfico preliminar pode ser entendido como um estudo exploratório, posto que tem a

finalidade de proporcionar a familiaridade do pesquisador com a área de estudo no qual está interessado, bem como sua delimitação.

4 MODELO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE GESTORES

Diante da necessidade do estabelecimento de padrões para avaliação de desempenho, entende-se que os requisitos a serem considerados devam refletir as expectativas da empresa com relação aos seus gestores. Norteadas pelo modelo de gestão, a avaliação de desempenho deve considerar atributos capazes de conduzir os gestores aos propósitos empresariais, ou seja, a eficácia de suas decisões.

De acordo com o referencial teórico exposto na presente pesquisa, apresenta-se alguns atributos considerados relevantes para avaliação da *performance* do gestor:

I. Eficácia na execução das atividades

Para atingir a eficácia na execução das atividades é necessário que o gestor tenha capacidade de estabelecer diretrizes que deverão ser seguidas por seus subordinados e habilidade em treinar a equipe da qual participa, tornando-a independente. A visão sistêmica sobre as diversas áreas que compõe a organização é também um fator importante, no sentido em que permite ao gestor responder as demandas das outras áreas e aumenta sua capacidade de tomar decisões rápidas, principalmente no tocante aos problemas que envolverem clientes externos.

O gestor deve primar pela satisfação das necessidades de consumo dos clientes, enquanto busca atender a demanda da empresa, fazendo as coisas certas pela primeira vez e preservar a imagem da organização, ou seja, a forma como os consumidores vêem a empresa.

O alcance dos resultados e metas traçados pelo planejamento estratégico pressupõe a análise e a eficácia no processo de tomada de decisão e também a capacidade do gestor em manter o foco em seu trabalho mesmo em condições adversas.

II. Liderança

Neste atributo, tem-se que a característica de liderança pode ser nata (vocação para liderança, que está intrínseca a natureza de alguns indivíduos, em razão da influência que exercem sobre os demais e da iniciativa, inerentes a sua personalidade) ou adquirida ao longo de sua experiência.

A fim de obter a cooperação voluntária do grupo, o líder deve possuir empatia para compreender e lidar com os sentimentos das outras pessoas. Isto é fundamental para que mantenha o controle da equipe com equilíbrio, ponderação e imparcialidade.

O gestor deve estimular positivamente os membros da equipe em relação ao seu potencial, para a superação de desafios e deve acompanhar o trabalho que é desenvolvido pelos subordinados e dar *feedback* constante sobre o nível de qualidade desejado por ele. A necessidade de abdicação de algumas decisões e a concessão de autonomia a pessoas capacitadas é essencial, para que o gestor se focalize em questões de maior vulto e complexidade, por isso o gestor deve criar condições e estimular os membros de sua equipe a resolverem os problemas de sua área.

O nível de autonomia dos subordinados, as regras, orientações e o acompanhamento do trabalho realizado pelo gestor têm o potencial de criar um clima de trabalho, que poderá ser favorável ou não. Para ser favorável é preciso que estas questões sejam ajustadas e esclarecidas, a fim de preservar a constante motivação dos membros da equipe. A postura do gestor deve refletir o compromisso com os objetivos da empresa e deve servir de exemplo a pontualidade dos membros da equipe. O gestor também deve ser capaz de prestar um *feedback* de seu trabalho aos seus superiores, mesmo sem ser solicitado, já que seu trabalho representa uma parte do todo, que é a organização.

III. Integração com pares

O relacionamento entre as áreas da empresa e sua integração irá depender da capacidade de comunicação, da objetividade, da facilidade de interagir e do relacionamento exercido pelos gestores com os seus pares e com o superior a quem se dirigem. Neste sentido, o gestor deve pensar na eficácia da empresa como um todo, sem levar em conta os interesses de sua própria área, agindo com imparcialidade e de forma contributiva.

A definição dos fluxos de trabalho deve atender aos objetivos inter-organizacionais, considerando os efeitos que estes terão na empresa. Para que a integração entre as áreas ocorra os gestores devem atuar de forma interativa com seus pares mantendo-os informados quanto a suas decisões, assim como aos membros de sua equipe e promover melhorias constantes.

Dentro de uma visão sistêmica o gestor deve responder as demandas com base em planos de ação criados pela avaliação do cenário interno e externo, perceber os efeitos dessas ações e preocupar-se com a redução das demandas internas de outras áreas respeitando o tempo solicitado por elas. Neste aspecto é

necessário que o gestor tenha iniciativa e desembaraço com os seus pares para resolver os problemas interdisciplinares, sem que seja solicitado a fazê-lo por seus superiores.

IV. Requisitos comportamentais

Espera-se que o gestor seja um indivíduo persistente, buscando sempre a superação de obstáculos e adversidades.

Seja proativo, diante de situações de crise e eventos inesperados e flexível para aceitar e implementar idéias da direção, de seus pares e de seus próprios colaboradores.

Deve aceitar com facilidade a quebra de paradigmas e antever oportunidades e possíveis problemas que possam surgir interna ou externamente, em relação a sua área e as demais; Agir de modo a tratar membros da equipe com justiça e imparcialidade e ter a capacidade de aceitar críticas construtivas feitas pelo gestor a quem se reporta, membros de sua própria equipe e ou pares.

Colocar-se à disposição no atendimento das necessidades dos clientes internos e quando aplicável, dos externos.

Manter o equilíbrio emocional e ter empatia (capacidade de se colocar no lugar do outro).

V. Visão de negócio

A visão de negócio deve ser também objeto de avaliação, pois torna-se muito relevante avaliar se suas ações encontram-se alinhadas aos objetivos da empresa de forma a ser possível implementar as estratégias da direção no tempo esperado.

Verificar se o gestor entende claramente os objetivos globais da empresa (não só o de sua área individualmente) e se procura atingi-los de forma otimizada, além de elaborar o orçamento de sua área dentro dos prazos e objetivos pré-estabelecidos.

Adotar as medidas necessárias para evitar divergências entre o resultado previsto e o realizado, perceber restrições não verbalizadas e tendências que afetam a organização de forma a manter a política da empresa na parte que lhe cabe e no tempo que lhe é esperado, agir antecipadamente para evitar despesas ou eventos imprevistos que possam comprometer a execução orçamentária, também são requisitos passíveis de avaliação de seu desempenho.

Adaptar-se as mais variadas situações e contextos, incorporando novos conceitos e práticas que superem padrões existentes na busca da redução de riscos, são atitudes almejadas e reconhecidas pela maioria das entidades.

No decorrer do processo de avaliação do desempenho dos gestores, algumas alterações poderão ser feitas para tornar este processo mais eficaz, como: não tornar públicas avaliações individuais (revelar informações apenas ao avaliado, e não à toda a equipe, exceto quando for assim estipulado); encarar a avaliação de desempenho como uma oportunidade de diálogo e troca de idéias (não como uma série de julgamentos sobre uma pessoa feitos por outra); praticá-la como um processo contínuo, dinâmico e não eventual.

CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é intrínseca ao controle organizacional e é realizada por meio de indicadores de desempenho previamente estabelecidos com base em um padrão, determinado durante o planejamento. No processo de avaliação existem etapas que não podem ser sucumbidas e devem ser seguidas para uma efetiva redução de riscos pelo administrador. Contudo, este processo sofre uma forte influência das crenças e valores do proprietário do negócio, que irão determinar os requisitos a serem avaliados bem como o grau de importância dos mesmos.

Foi suscitada a importância da avaliação de desempenho como forma de se corrigir possíveis desvios de conduta ocorridos durante a execução das atividades dos gestores, o que implica em medidas motivacionais, tais como os programas de incentivos. Por outro lado, evidenciou-se que as avaliações negativas podem gerar programas de punições e restrições aos funcionários.

Demonstrou-se que a controladoria é responsável pela reunião de informações de todas as áreas da empresa, necessárias ao processo decisório e ao processo de avaliação de desempenho, com o intuito de reduzir os riscos e garantir a continuidade da empresa.

O presente estudo revelou que a avaliação de desempenho de gestores torna-se fundamental para o processo empresarial, já que suas ações refletem-se diretamente no resultado da organização e, desta forma, para ter uma eficaz avaliação, torna-se essencial criar padrões comparativos que atendam as expectativas da organização.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. Curitiba: **Revista FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago, 2000.
- ANDERSON, D.W. ; KRAJEWSKI, H.T.; GOFFIN, R. D.; JACKSON, D. N. A leadership self-efficacy taxonomy and its relation to effective leadership. **The Leadership Quarterly**, n. 19, p. 595–608, 2008.
- BISPO, F. N. S.; SANTOS, J. G. A relação entre motivação, satisfação e as variáveis laborais: o caso da força de trabalho da Petrobrás Distribuidora nos Estados da Bahia e de Sergipe. **Caderno de Pesquisa NPGA**, Salvador, v. 3, n. 1, p. 1-18, maio-ago, 2006.
- BLOCHER, E. J.; CHEN, K. H.; COKINS, G.; LIN, T.W. **Gestão Estratégica de Custos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- BONACIM, C.A.G. **O Cálculo do Valor Econômico Agregado à Sociedade por Hospitais Universitários Públicos: Um Estudo de Caso no Hospital das Clínicas da FMRP**. São Paulo, 2006. Dissertação. Universidade de São Paulo, Programa de Pós Graduação em Contabilidade.
- BOUWENS, J.; HOFMANN, C.; VAN LENT, L.. **Performance Measures and Intra-Firm Spillovers: Theory and Evidence**. 2013. Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2263136.
- CAVALCANTI, M. **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- CATELLI et al. **Controladoria uma Abordagem da Gestão Econômica – GECON**. -2 ed. – 6 reimpr. – São Paulo : Atlas, 2007.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico - Fundamentos e Aplicações** – 3ª Reimpressão – Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração** – 6ª ed. – Vol.1 – Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- DRUCKER, P. F. **Prática de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- DURSKI, G.R.. Avaliação do desempenho em cadeias de suprimentos. **Revista FAE**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 27-38, jan./abr , 2003.
- GELLATLY, I. R.; IRVING, G. Personality, Autonomy, and Contextual Performance of Managers. Department of Strategic Management and Organization, School of Business. **Inc. Human Performance**, v.14, n. 3, p. 231–245, 2001.
- GIL A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa** – 4. ed. – São Paulo : Atlas, 2002.
- GOMES, D. F.N.; AMORIM, M.C.S. Liderança e programas de recompensas: limites e possibilidades. **Revista de Negócios**. v. 13, n. 3, p. 26 – 36, 2008. Disponível em: <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/index>
- GHOSH, D., LUSCH, R. F. Outcome effect, controllability and performance evaluation of managers: some field evidence from multi-outlet businesses. **Accounting, Organizations and Society**, n. 25, p. 411-425, 2000.
- KRAJEWSKI, H.T.; GOFFIN, R.D.; MCCARTHY, J. M.; ROTHSTEIN, M. G.; JOHNSTON, N. Comparing the validity of structured interviews for managerial-level employees: Should we look to the past or focus on the future? **The British Psychological Society. Journal of Occupational and Organizational Psychology** n.06, p. 411-432, 2006.
- LACOMBE, F.J.M.; HEIBORN, G.L.J.. **Administração: princípios e tendências**. – São Paulo : Saraiva, 2003.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- LATHAM, G.P.; BUDWORTH, M.; YANAR, B.; WHYTE, G. The Influence of a Manager's Own Performance Appraisal on the Evaluation of Others. **Journal compilation & Blackwell Publishing Ltd**. USA. September, 2008.
- LERNER, D. F. **Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado das empresas**. São Leopoldo, 2007. Dissertação. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Controladoria.
- MARTIN, N. C. Da Contabilidade à Controladoria: A Evolução Necessária. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, São Paulo, n. 28, p. 7 - 28, jan./abr., 2002.
- MARTINS, E. Avaliação de Empresas: da Mensuração Contábil à Econômica. **Caderno de Estudos**, São Paulo, FIECAFI, v. 13, n. 24, p. 28-37, julho/dezembro 2000.
- NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L. **O Ambiente da área da Controladoria**. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org). **Controladoria: um enfoque Eficácia Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L.; LERNER, D. F. **Avaliação de Desempenho Organizacional**. In: NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane (Org). **Controladoria: um enfoque Eficácia Organizacional**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, C.L. **Controladoria Avançada**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- SILVA, C. E. S. **Método de avaliação de desempenho do processo de desenvolvimento de produtos**. Florianópolis, 2001. Tese. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção.

SUE-CHAN, C.; LATHAM, G. P. The Situational Interview as a Predictor of Academic and Team Performance: A Study of the Mediating Effects of Cognitive Ability and Emotional Intelligence. USA.
International Journal of Selection and Assessment. v.12, December, 2004.
VAN HORNE, J. C. **Financial Management and Policy**. 11. Ed. Upper Saddle River. NJ: Prentice-Hall, 1998.