

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE
RECURSOS HUMANOS COM O USO DO SISTEMA DE
CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina
para obtenção do grau de mestre em Engenharia de Produção

(BU)

SÉRGIO LUIZ DA SILVA

ORIENTADOR: ÁLVARO GUILLERMO ROJAS LEZANA, DR.



0.306.279-2

UFSC-BU

Florianópolis - SC

Abril de 1999

**UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE
RECURSOS HUMANOS COM O USO DO SISTEMA DE
CUSTEIO BASEADO EM ATIVIDADES (ABC)**

SÉRGIO LUIZ DA SILVA

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PHD
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

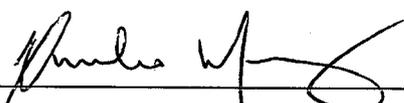
BANCA EXAMINADORA



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Prof. Carlos Manuel Taboada Rodrigues, Dr.



Prof. Emílio Araújo Menezes, Dr.

SUMÁRIO

<u>CAPÍTULO 1</u>	1
<u>INTRODUÇÃO</u>	1
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	1
1.2 OBJETIVOS	6
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	6
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
<u>CAPÍTULO 2</u>	8
<u>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</u>	8
2.1 A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES	8
2.1.1 O CONTROLE	13
2.1.2 A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	15
2.1.3 O DESEMPENHO NOS DIVERSOS SISTEMAS DE TRANSFORMAÇÃO.....	19
2.1.4 A GESTÃO DAS ATIVIDADES	23
2.2 A GESTÃO DOS CUSTOS NAS ORGANIZAÇÕES	26
2.2.1 A CADEIA DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES	29
2.2.2 CUSTOS BASEADOS EM ATIVIDADES.....	31
2.2.3 DIRECIONADORES DE CUSTOS.....	37
2.2.4 CUSTO COMO MEDIDA DE DESEMPENHO.....	40
2.2.5 CUSTO POR ATIVIDADE COMO INDICADOR DE DESEMPENHO	42
2.2.6 OS DIRECIONADORES DE CUSTOS COMO MEDIDAS DE CONTRIBUIÇÃO.....	43
2.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES .	45
2.3.1 OS RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES – VISÕES	50
2.3.2 OS SISTEMAS DE TRABALHO DE ALTO DESEMPENHO	54
2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	58
<u>CAPÍTULO 3</u>	61
<u>A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS</u>	61
3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS	62
3.1.1 CONCEITOS E APLICAÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	64

3.1.2 MÉTODOS E INSTRUMENTOS USUAIS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	70
3.2. A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO	74
3.2.1 AS RAZÕES PARA MEDIR O DESEMPENHO	76
3.2.2 PADRÕES DE DESEMPENHO.....	78
3.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	81
3.3.1 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO	84
3.3.2 AVALIAÇÃO INDIVIDUAL X EQUIPES	86
3.3.3 CRÍTICAS AO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	88
3.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO	89
<u>CAPÍTULO 4</u>	91
<u>UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS COM O USO DO SISTEMA ABC</u>	91
4.1 PRINCÍPIOS GERAIS	92
4.2 CONCEITOS APLICÁVEIS	96
4.2.1 NÍVEL DE ATIVIDADE.....	97
4.2.2 CUSTO DA CAPACIDADE DOS RECURSOS E CAPACIDADE PRÁTICA	97
4.2.3 CUSTO DA CAPACIDADE NÃO USADA	100
4.3 METODOLOGIA PROPOSTA	101
4.3.1 A ESTRUTURA CONCEPTUAL	102
4.3.2 PROCEDIMENTOS APLICÁVEIS NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	104
4.3.3 A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	108
4.3.4 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	112
4.3.5 O GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO.....	115
<u>CAPÍTULO 5</u>	117
<u>SIMULAÇÃO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UNIDADE DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS COM O USO DO ABC</u>	117
5.1 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO	118
5.2 A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO	119
5.2.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO E DAS ATIVIDADES.....	119
5.2.2.1 NÍVEL DE ATIVIDADE.....	121
5.2.3 CUSTOS DOS RECURSOS USADOS E DA CAPACIDADE NÃO USADA.....	122
5.2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ABORDAGEM	128
5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	129
5.3.1 ANÁLISE DA CAPACIDADE NÃO USADA.....	132
5.3.2 CONFRONTAÇÃO DE RESULTADOS E PADRÕES.....	133

5.4 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO	134
<u>CAPÍTULO 6</u>	135
<u>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS</u> ..	135
6.1 CONCLUSÃO	135
6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	138

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - O sistema organizacional e as definições operacionais dos critérios de desempenho.....	18
Figura 2.2 - Sistema de resultados diretos.....	20
Figura 2.3 - Sistema de resultados indiretos.....	20
Figura 2.4 - Sistema de resultados desconhecidos.....	21
Figura 2.5 - A interdependência das atividades num processo.....	31
Figura 2.6 - O modelo ABC.....	34
Figura 2.7 - Métodos tradicionais e o overhead.....	35
Figura 2.8 - O ABC e o overhead.....	35
Figura 2.9 - O desempenho e o ABC.....	36
Figura 2.10 - Hierarquia no processo de medição.....	43
Figura 3.1 - Família de Medidas e Relacionamentos.....	83
Figura 4.1 - Ciclo Básico para Avaliação de Desempenho....	93
Figura 4.2 - Estrutura Conceptual da Medição e Avaliação de Desempenho.....	103
Figura 4.3 - Avaliação de Desempenho - procedimentos.....	107

Figura 4.4 - Análise das Atividades.....	110
Figura 4.5 - Atribuição dos custos.....	111
Figura 4.6 - Consumo de recursos, Direcionadores e Desempenho.....	112
Figura 4.7 - O ABC e o gerenciamento da Capacidade Não Usada.....	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Exemplos de Direcionadores de Recursos.....	44
Tabela 2.2 - Exemplos de Direcionadores de Atividades.....	44
Tabela 3.1 - Principais usos da Avaliação de Desempenho....	66
Tabela 3.2 - Razões para aversão ao processo de Avaliação de Desempenho.....	67
Tabela 3.3 - Formas de Avaliação de Desempenho nas 100 maiores empresas dos Estados Unidos.....	73
Tabela 5.1 - Atividades das Lojas de Atendimento.....	120
Tabela 5.2 - Custo Mensal dos Recursos Fornecidos.....	121
Tabela 5.3 - Nível de Atividade das Lojas de Atendimento..	122
Tabela 5.4 - Estimativa de Tempo Necessário para as Atividades - Loja F.....	124
Tabela 5.5 - Horas Utilizadas - Loja F.....	125
Tabela 5.6 - Estimativa de Tempo Necessário para as Atividades - Loja K.....	126
Tabela 5.7 - Horas Utilizadas - Loja K.....	126

Tabela 5.8 - Estimativa de tempo Necessário para as Atividades - Loja T.....	127
Tabela 5.9 - Horas Utilizadas - Loja T.....	128
Tabela 5.10 - Relatório do Período X - Loja F.....	130
Tabela 5.11 - Desempenho Lojas K e T.....	130
Tabela 5.12 - Desempenho das Unidades Avaliadas.....	131

AGRADECIMENTOS

A concepção de um trabalho dessa dimensão é uma oportunidade ímpar para a busca de novos conhecimentos; resultado de esforço e dedicação.

Por outro lado, todo o processo de criação é marcado por discussões e trocas de idéias com inúmeras pessoas, as quais colaboram para que sejam aperfeiçoados os enfoques e as abordagens adotadas, além de oferecerem incentivos significativos.

Por esses motivos, sou especialmente grato ao Professor Álvaro Lezana, pelas orientações, pelas interferências nos momentos decisivos e pela liberdade de trabalho que proporcionou.

Agradeço, também, à Tânia Fontanella dos Santos, Paulo Veronesi, Dilton, José Braulino, Ângelo, Shirley e Rejane, amigos e empregados da Celesc, pelos incentivos e ações de apoio.

Dedico um agradecimento fraterno à Débora, pela generosidade e atenção nos momentos finais; à Bráulia, pelas ponderações e apoio durante a execução do trabalho.

Aos amigos que participaram de alguma forma, colaborando e incentivando durante as disciplinas cursadas: Vera Ribeiro, Valdirene, Mônica, Liana, Leonardo.

À Ivana, por assistir a construção deste trabalho; à minha família que soube experimentar visitas breves e raras durante esse período.

**...é inaceitável o desperdício social
da inatividade.**

(John Kenneth Galbraith)

RESUMO

A Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos é uma prática de administração de recursos humanos desde o início desse século, seguindo diferentes padrões e evoluindo, de certa forma, com os avanços das técnicas administrativas utilizadas pelas organizações.

Em muitos casos adquiriu, o caráter de simples formalidade, visando atender prescrições legais ou simplesmente para possibilitar e justificar tomadas de decisões; revelando-se, atualmente, um instrumento vital para a administração estratégica dos recursos.

Apesar de ser possível encontrar diversos instrumentos e práticas para a medição do desempenho, têm-se como característica principal, o uso de fatores subjetivos, relacionados ao comportamento humano.

Há, entretanto, uma espécie de consenso entre os autores que discutem a questão da medição do desempenho, da necessidade de haver uma ligação entre os propósitos organizacionais e os fatores a serem utilizados para a Avaliação de Desempenho.

Neste trabalho, apresenta-se uma metodologia de Avaliação de Desempenho com o uso do ABC. A partir dos custos das atividades, obtém-se os Custos da Capacidade Não Usada, os quais proporcionam elementos objetivos e vitais ao processo.

ABSTRACT

The Performance Appraisal has been a human resources management practice since the beginning of this century, following different models and evolving, in a certain way, with the advances in management techniques employed by organizations.

In many cases it has assumed the role of a simple formality, in order to comply with legal duties or simply to permit and justify the decision making. Yet, currently it has become a vital instrument to strategical resources management.

Although it's possible to find several instruments and practices to measure people performance, we have as common characteristic the employment of subjective features, related to human behavior.

However, there is kind of consensus among the authors analysing the measures of performance, about the necessity to establish a link between the organization's purposes and the features to be employed in the performance appraisal.

This work introduces a Performance Appraisal methodology with the use of the ABC. Through the activity costs, we can acquire the Unused Capacity Costs, which provides objective and vital elements to the process.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Tornou-se comum salientar que as organizações do mundo inteiro estão passando por transformações e que, em decorrência desse fato, todas devem estar aptas a se adaptarem rapidamente à dinâmica do processo.

Justifica-se, com tal argumento, uma série de novas atitudes gerenciais, enquanto são oferecidas soluções variadas para obtenção de sucesso nos empreendimentos. As mais diversas fórmulas surgiram nas últimas duas décadas: desde reformulações contundentes como a reengenharia e outras bastante lógicas e racionais, reformulando os processos de produção e de oferta de serviços, como o "just in time".

De fato, se há algo surpreendente em termos de mudanças nos últimos anos, refere-se às formas de gestão empresarial, resultado de um movimento crescente em termos de competição global. As exigências cresceram de forma avassaladora: clientes mais exigentes, acionistas desejando dividendos, grupos de interesse ativos como os ambientalistas; cada qual obrigando novas formas de desenvolvimento dos negócios.

A ênfase dada aos programas de qualidade total e a luta pela obtenção dos certificados ISO, constituem-se em objetivos máximos e, ao mesmo tempo sinônimos de garantia de credibilidade junto à sociedade, no que tange aos produtos e serviços ofertados.

Os métodos e fórmulas que passaram a ser usados, na grande maioria das vezes, observa-se, voltaram-se para as chamadas "macro-soluções", quando consideradas as organizações como um todo. De um modo geral, procurou-se obter soluções para atendê-las nos seus desempenhos globais, desconsiderando-se questões fundamentais para se atingirem os objetivos propostos. Um exemplo bastante significativo encontra-se na gestão dos recursos humanos.

Foram sublinhadas as necessidades de reformulações na cadeia produtiva, porém pouco foi explorado dos aspectos relativos ao desempenho humano no trabalho. Afirma-se, todavia, que as pessoas devem adquirir novas capacidades para assumirem papéis diferentes com as crescentes transformações dos negócios (Drucker, 1995).

A literatura especializada da área de negócios registra de modo sistemático que as transformações ocorrerão numa arena onde as pessoas não-capacitadas engrossarão as estatísticas dos desempregados.

Schein (1982, p.6), ao tratar da questão das transformações e das exigências que as organizações devem responder, apresenta como hipótese subjacente para atendimento dessa demanda, o aspecto do "crescimento pessoal", justificando que elas (as organizações) somente poderão mostrar-se eficientes para enfrentar "um ambiente externo que sofre mudanças imprevisíveis" através das pessoas.

D'Aveni (1995, p.IX) de modo a melhor caracterizar todo esse movimento no âmbito das indústrias, cunhou o termo hipercompetição, destacando que se tem atualmente um ambiente de intensas mudanças, em que "concorrentes flexíveis, agressivos e inovadores invadem o mercado, erodindo fácil e

rapidamente, as vantagens de protagonistas grandes e bem-situados".

Do ponto de vista estratégico, constata-se que as organizações buscam caminhos para se perpetuarem - muito embora entenda-se tratar de um aforismo, pois, de acordo com Lawrence e Lorsch (1977), "as pessoas têm objetivos, as organizações não os têm". Tratando-se das indústrias (bens e serviços) há um contínuo movimento na busca do que convencionou-se chamar "vantagens competitivas" (Porter, 1992).

D'Aveni (1995) ressalta, entretanto, que no atual momento, as estratégias genéricas não mais servem; as próprias organizações deverão agir de modo a erodir vantagens que elas próprias construíram, posto que, uma vez copiada a vantagem, deixa de constituir-se como tal, passando a ser um "custo dos negócios".

Resulta que o desempenho das organizações não pode ser mais observado exclusivamente sob o ângulo das finanças; no âmbito das organizações estatais também se requer outras formas de explicitar as realizações ou ações no sentido de atendimento das metas. Por esse motivo, Teixeira e Santana (1995, p.3)ressaltam que há a necessidade de um aprofundamento da análise da administração pública, para que se fuja das "abordagens superficiais que povoam as páginas das publicações diárias".

A administração pública deverá encontrar elementos que possibilitem as avaliações de desempenho e não poderá desprezar importantes instrumentos de gestão empregados mais enfaticamente no setor privado.

É interessante observar que a preocupação com a temática do desempenho organizacional recebeu importante contribuição de Kaplan e Norton (1992 e 1996), ao destacarem quatro perspectivas que devem nortear a avaliação e concomitante o processo de gerenciamento: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento, estando todas vinculadas à estratégia organizacional.

A lógica da proposição desses autores mostra-se pertinente, uma vez que procura equilibrar informações que atendam os executivos, acionistas e funcionários "da linha de frente". Outro mérito da abordagem empreendida pelos autores citados, dá-se na ênfase à gestão dos processos internos, sob a ótica do "novo ambiente operacional" das organizações. Assim, tudo deve traduzir-se em bom desempenho, especialmente quando se observa um deslocamento das funções de trabalho tradicionais para outras que exigem novos domínios de conhecimento; as chamadas funções analíticas, como o marketing e a engenharia.

Do raciocínio de D'Aveni (1995), com relação as transformações e a velocidade com que ocorrem, pode-se inferir que esse "novo" conjunto de funções de trabalho requer um esforço no desenvolvimento de uma "série de vantagens temporárias". Logo, todo o processo de gerenciamento e de desenvolvimento dos trabalhos necessitam ser avaliados pela contribuição ao sucesso dos negócios de forma constante.

Por esse motivo, Drucker (1995, p.85) enfatiza que as organizações, de um modo geral, requerem instrumentos que permitam ser administradas como "negócios permanentes", destacando-se as informações sobre a alocação de "recursos escassos: capital e pessoal de bom desempenho". Afirma que esses dois componentes transformam em ações quaisquer

informações que a direção tenha a respeito dos seus negócios, uma vez que "eles determinam os resultados da empresa".

O aspecto relevante dessa abordagem encontra-se justamente na questão da avaliação de desempenho das pessoas e das organizações. Ao argumentar-se sobre a necessidade de realizar-se o processo por critérios distintos dos métodos tradicionais, tal posicionamento deve se refletir noutras esferas ligadas à gestão dos negócios.

Tratando-se especificamente dos recursos humanos encontram-se os sistemas de avaliação de desempenho e, para Lucena(1992, p.16),

"a gerência do desempenho, na prática, confunde-se com a própria gerência do negócio, à medida que as ações são canalizadas para a obtenção de resultados. Em outras palavras, se o desempenho não for gerenciado, o negócio também não será administrado adequadamente. É impossível separar essas duas coordenadas".

Reside, pois, nessa discussão o problema central deste trabalho: os instrumentos de avaliação de desempenho de recursos humanos estão sintonizados com as exigências que as organizações estão submetidas? Os indicadores e padrões de desempenho estão associados às estratégias organizacionais? Sob o enfoque da eficiência, os critérios utilizados (quando os são) estão adequados à gestão dos negócios? Quais os critérios que estão sendo utilizados na avaliação de desempenho de recursos humanos, sob a ótica destacada?

1.2 OBJETIVOS

Os instrumentos utilizados para a avaliação de desempenho de recursos humanos nas organizações devem estar associados com as estratégias dos negócios e com os seus objetivos.

O estudo apresentado propõe um instrumento que, sob a ótica da eficiência dos processos e sob a perspectiva gerencial, associe um método de custeio ao processo de medição/avaliação de desempenho de recursos humanos.

1.2.1 Objetivo Geral

O Objetivo Geral desse trabalho é propor um instrumento de avaliação de desempenho de recursos humanos utilizando-se o sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC) como suporte.

1.2.2 Objetivos Específicos

De modo a atingir-se ao propósito, os objetivos específicos são:

- Contextualizar a questão da gestão de recursos humanos sob o enfoque da estratégia de gestão das organizações.
- Contextualizar a gestão estratégica de custos no ambiente organizacional.
- Definir um instrumento para a avaliação do desempenho de recursos humanos sob o enfoque da eficiência dos processos.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A metodologia utilizada para a concretização desse trabalho partiu de uma revisão bibliográfica acerca do planejamento estratégico empresarial, com a inserção dos aspectos relativos à gestão de custos e de recursos humanos (Capítulo 2).

Em seguida, também sob a forma de revisão bibliográfica, procurou-se discutir a questão da avaliação de desempenho de recursos humanos, enfatizando-se as práticas de mensuração, padrões de desempenho e o gerenciamento do desempenho no âmbito das organizações (Capítulo 3).

Propõe-se, a seguir, o instrumento de avaliação de desempenho de recursos humanos, utilizando-se o sistema de custeio baseado em atividades, justificando-se tal opção (Capítulo 4).

De modo a ilustrar o uso do instrumento, apresentou-se uma simulação, em que se fez algumas constatações e comentou-se os resultados obtidos (Capítulo 5).

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O propósito deste Capítulo é fornecer um enfoque sobre temas relacionados ao Planejamento Estratégico no âmbito das organizações, num primeiro instante, e , em seguida, abordar aspectos relativos à Avaliação de Desempenho Organizacional. Procura-se, dessa forma, apresentar alguns conceitos que fundamentam o trabalho e por se tratarem de temas associados à administração das organizações, insere-se uma discussão voltada às questões da gestão estratégica de custos e de recursos humanos.

Adota-se tal perspectiva em razão da necessidade de contextualizar-se o processo de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, além de embasar as proposições que se sucedem.

2.1 A QUESTÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

Partindo-se da definição operacional de organização de Lawrence e Lorsch (1977, p.3), vista como uma "coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente", pode-se servir de uma definição de Mintzberg (1995 b, p.10), o qual considera a estrutura de uma organização como sendo "a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas".

Através desse delineamento, acrescenta-se outra contribuição de Mintzberg (1995b, p.10):

"os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmonia, bem como uma congruência básica com a situação da organização - suas dimensões e idade, seu tipo de ambiente no qual opera, o sistema técnico que utiliza e assim por diante".

Em decorrência desses conceitos, tem-se a argumentação, que é aceita pelos autores em destaque: as estratégias organizacionais devem atingir todos os agentes (contribuintes) que delas fazem parte, intencionalmente. Para o atingimento das metas, as organizações deverão contar com os esforços individuais, admitindo-se, obviamente, que os resultados nem sempre sejam previsíveis e se dêem num plano de evolução, conforme observa Mintzberg(1995b).

Tem-se a considerar, por isso, que as estratégias organizacionais são traçadas para obtenção de resultados e com essa conotação deverão ser encaminhadas as ações das pessoas, sejam elas participantes da alta administração ou membros do chão de fábrica. Destarte, não se considera, *a priori*, como fundamental a forma como se concebem as estratégias dentro das organizações. Há a necessidade, entretanto, da interação entre as partes que as compõem; alinhando-as e identificando-as com os propósitos estabelecidos.

Pode-se admitir, conforme observam Lawrence e Lorsch (1977), que as pessoas cumpram "uma variedade de objetivos" , entretanto, que essa situação, de forma coordenada, volte-se para as estratégias da organização.

Entende-se, naturalmente, que essa interação não ocorre de forma perfeita: há uma razoável expectativa da união de fatores e ações planejados e não-planejados, que combinados, resultam no conjunto de contribuições das pessoas.

Para que isso aconteça, há a necessidade de uma espécie de *feedback*. Lawrence e Lorsch (1977, p.19) observam que, "*a medida que os membros da organização obtêm informações sobre os resultados de suas atividades, medidas em comparação com os planos e metas da organização, eles podem fazer modificações e ajustamentos (...)*".

A discussão proposta por Mintzberg (1987a) sobre as cinco definições de estratégia concorre para ampliar a argumentação acerca da necessidade de interação indivíduo-organização, fornecendo alguns elementos que associam tal binômio aos aspectos relacionados ao desempenho (organizacional e individual).

Define primeiramente a estratégia como um "plano", uma espécie de "guia" para alcançar um propósito, "intentado conscientemente". Como "meio" (segunda conceituação), a estratégia é apresentada como um intento para atingir-se determinadas metas (vantagens competitivas, por exemplo). As abordagens de Porter (1986 e 1990) servem para reforçar tal conceito, quando apresenta manobras que atinjam concorrentes.

Um terceiro conceito nasce da idéia de "posição". Assinala que a definição de estratégia como "plano" não é suficiente. A caracterização dessa modalidade resulta da adoção da manutenção de um conjunto de ações por um determinado período. O quarto conceito é apresentado com a perspectiva de "posição", associado ao contexto interno e

externo. Esclarece que, a estratégia pode conter "elementos pré-selecionados e aspirados como plano (ou meio)" e mesmo dispor de um padrão de comportamento. Porém, "enquanto posição a estratégia é essencialmente uma idéia que inclui escolhas da organização de nichos e regras primárias de decisão" (Mintzberg, 1987a).

O quinto conceito reside na concepção de estratégia como "perspectiva" e volta-se para dentro da organização. A estratégia como perspectiva "consiste não somente de uma posição escolhida, mas de uma maneira arraigada de percepção do mundo" (Mintzberg, 1987a). Salienta ainda que, sob esse prisma, "a estratégia está para a organização no que a personalidade está para o indivíduo". Nesse caso, entretanto, há um compartilhamento.

Mintzberg (1987a) recorda, também, que as estratégias são invenções, associadas à imaginação e às intenções, e servem para "regular comportamentos". De modo conclusivo ressalta que existe um relacionamento entre os diversos conceitos, chegando mesmo a se complementarem.

Tais conceitos revestem-se de importância para este trabalho, uma vez que, cada qual, de modo subjacente, traz a ação das pessoas - quer na formulação, quer na atuação sistemática enquanto agentes ou, até mesmo, no aspecto dos resultados. Devido a isso, Mintzberg (1997b) observa que a "essência da organização é a ação coletiva e uma coisa que une os atores individuais é a estratégia - dando-lhes um senso de direção".

Galbraith, Lawler e Associados (1995, p. XX) destacam, porém, que as organizações requerem, em função da rapidez das mudanças, além de pessoas capacitadas ("um bom quadro de

peçoal"), capacidade de serem geridas. Observam que, "uma empresa só consegue uma vantagem competitiva se for precoce na introdução da iniciativa estratégica ou se for muito melhor do que as outras na sua implementação".

Ultrapassadas as etapas como as "iniciativas de produtividade, qualidade total e serviço ao cliente", as quais deixaram de ser vantagens para se transformarem em "necessidades competitivas", lembram Galbraith, Lawler e Associados (1995, p. XXI) que "pode não existir qualquer vantagem sustentável a longo prazo, exceto a capacidade de organizar e gerir".

Assim, a estrutura organizacional e as estratégias devem estar relacionadas e nesse contexto inserem-se as ações das pessoas, com suas contribuições.

Hamel e Prahalad (1995, p.180) sugerem, dentre outras coisas, que uma empresa pode ser concebida como um portfólio de recursos (técnicos, financeiros e humanos) e que é essencial às organizações possuir uma "arquitetura estratégica" de modo a "alavancar seus recursos". Afirmam, ainda, que as organizações devem buscar uma nova visão de estratégia; visão essa, que "vai além da alocação de recursos escassos a projetos que competem entre si; estratégia é a luta para superar as limitações de recursos através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos".

Para se assegurarem de que o uso dos recursos sofram as conseqüências esperadas e as estratégias estejam sendo efetivadas, as organizações utilizam-se de elementos diversos.

A administração, em última instância, deve assegurar-se do sucesso de suas operações através dos mecanismos

pertinentes, visando "influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas e externas de que depende o funcionamento da organização"(Gomes e Salas, 1997, p.22).

O Controle possui esse caráter. Associando-o a medição do desempenho e a efetiva gestão das atividades, possibilita-se o surgimento de informações vitais para o posicionamento competitivo ou uso adequado dos recursos. Tais elementos merecem, sob essa ótica, maiores considerações.

2.1.1 O Controle

Como visto, da formulação das estratégias à execução das mesmas, têm-se inúmeras situações em que pessoas interagem no sentido de possibilitar que as organizações alcancem propósitos. A questão, que surge de imediato, é como averiguar se as ações e os resultados estão refletindo as estratégias ou se o desempenho de um dado período está adequado com o planejado. Por conseqüência, uma etapa essencial no processo de gestão refere-se ao Controle.

Trata-se de "conhecer a realidade, compará-la com o que deveria ser, tomar conhecimento rápido das diversas divergências e as suas origens e tomar as atitudes de correção"(Martins, 1996, p.323), ou, ainda, de se ter um "mecanismo de reforço do comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados", na visão de Gomes e Salas (1997, p.22). Esse mecanismo necessita ser entendido como inerente ao funcionamento das organizações à medida que as mesmas possuem propósitos a alcançar.

Para Harrington (1997, p89), "há três propósitos em se preparar um plano estratégico. São eles:

1. Fixar a direção.
2. Estabelecer expectativas.
3. Definir ações."

Com base nesses pontos, é lícito afirmar que as gerências, em especial, têm a responsabilidade de averiguar os resultados obtidos não somente a *posteriori* (perspectiva limitada), mas de forma permanente (perspectiva mais ampla), como explicam Gomes e Salas (1997). Visto dessa forma, o Controle constitui-se, então, de uma ação gerencial (não necessariamente realizada pelos gerentes), visando melhorias. Logo, "a intervenção que fazemos para reestabelecer o controle é uma intervenção de melhoria" (Sink e Tuttle, 1993, p.160).

A propósito, Sink e Tuttle (1993, p.160) entendem que o Controle "é o resultado proveniente de uma intervenção - não é um *output*". Quando Hamel e Prahalad (1995) sugerem que empresas (ou quaisquer organizações) podem ser entendidas como "portfólio de recursos", vão mais além ao sugerirem que elas devem ser vistas como "portfólio de competências".

"Muitas empresas têm um estoque considerável de competências essenciais - um grande número de pessoas com habilidades classe mundial - mas com uma velocidade de competência quase igual a zero - a capacidade de redistribuir esses indivíduos de acordo com as oportunidades dos novos mercado" (Hamel e Prahalad, 1995, p.270).

Concluem, a partir daí, que cabe aos gerentes assumirem uma postura de "administradores de competências" e ainda, responsabilizarem-se pela "saúde" dessas competências.

O aspecto crucial que decorre desse posicionamento remete às formas de se efetuarem os Controles e como fazê-los eficazes.

2.1.2 A Medição do Desempenho

Há um entendimento e ao mesmo tempo uma ampla aceitação - Schein (1982); Hronec (1994); Kaplan e Norton (1997); Sink e Tuttle (1993); Horgreen, Foster e Datar (1994); Booth (1997); Cook (1995) e Halachmi e Bouckaert (1994) - de que o desempenho organizacional não pode ser resumido apenas aos resultados financeiros de um período de tempo; admite-se que os mesmos sirvam como bons indicadores - apenas.

Considerando-se a idéia do "portfólio de recursos", assinalou-se que as organizações precisam saber combiná-los para serem "eficientes" - eficiência vista como "capacidade de sobreviver, de se adaptar, de se manter e crescer, independente das particulares funções que desempenha" (Schein, 1982, p.179).

Decorre que, no atual estágio de competitividade e desregulamentação de mercados, privatizações de empresas públicas e redefinições de papéis do Estado, tem-se um "novo conjunto de premissas operacionais" atuando sobre as organizações. Essas assumem novas posturas e seus desempenhos passam a ser analisados sobre outros prismas, tanto sob a ótica gerencial quanto do ponto de vista dos investidores.

Kaplan e Norton (1992 e 1997) afirmam que, as organizações devem ser observadas pelas suas relações com os clientes; pela forma como são desenvolvidos seus processos internos; pelo "comportamento" das finanças e, ainda, sob o aspecto do "aprendizado e crescimento". Propõem, em decorrência, um instrumento de avaliação do desempenho organizacional que "traduz" as estratégias sob o enfoque operacional (*Balanced Scorecard*).

Justificam essa abordagem pelo fato de que

"as empresas da era da informação serão bem-sucedidas investindo e gerenciando seus ativos intelectuais. A especialização funcional tem que ser integrada a processos de negócios baseados no cliente. A produção em massa e os serviços e os produtos padronizados devem ser substituídos pela oferta de produtos e serviços inovadores, em flexibilidade, eficácia e alta qualidade, que possam ser individualizados de acordo com segmentos de clientes-alvo. A inovação e a melhoria de produtos e serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados.

À medida que as organizações investem na aquisição dessas novas capacidades, seu sucesso (ou fracasso) não pode ser motivado ou medido a curto prazo pelo modelo tradicional da contabilidade financeira. Esse modelo financeiro, desenvolvido para empresas comerciais e corporações da era industrial, mede acontecimentos passados, mas não os investimentos

nas capacidades que produzirão valor no futuro"
(Kaplan e Norton, 1997, p. 19)

Por esses motivos, quando se enfoca aspectos relativos às estratégias organizacionais, procura-se identificar a necessidade de ter-se um "rumo" estabelecido, ainda que não formalizado e documentado. A abordagem sobre a etapa de Controle, é um alerta a respeito da preocupação com a intervenção resultante da obtenção de um *feedback* sobre a implementação das estratégias e da associação das mesmas com os resultados planejados.

Sink e Tuttle (1993) ao discorrerem acerca do desempenho organizacional referem que esta etapa constitui-se na "essência do gerenciamento". Categoricamente afirmam que não se pode gerenciar sem medir.

Observam que

"os melhores sistemas de medição são um misto de objetivo e subjetivo, quantitativo e qualitativo, intuitivo e explícito, difícil e fácil, bom-senso e regras de decisão ou mesmo inteligência artificial. O principal objetivo da medição, muitas vezes desprezado, é melhorar. Por que medir? Medir para melhorar. Medir para fornecer à equipe gerencial novas percepções, como: por que o sistema está tendo essa performance, onde se pode melhorar o sistema, quando o sistema está ou não sob controle" (Sink e Tuttle, 1993, p.1).

O ponto essencial dessa explanação decorre da necessidade de compreensão do que se quer medir, considerando-se as

organizações como interação de um conjunto de recursos e que a eles estão associados processos de transformação.

Tratando-se de uma abordagem gerencial, o foco do processo deve centrar-se na ligação das medidas com as estratégias, sem descuidar-se do desempenho interno. Assim, deve-se medir o desempenho global, pela própria complexidade das organizações (Nicholson e Rees, 1990).

Pode-se, assim, usufruir das definições operacionais de Sink e Tuttle (1993), quanto aos critérios de desempenho organizacional, observando-se a figura 2.1.

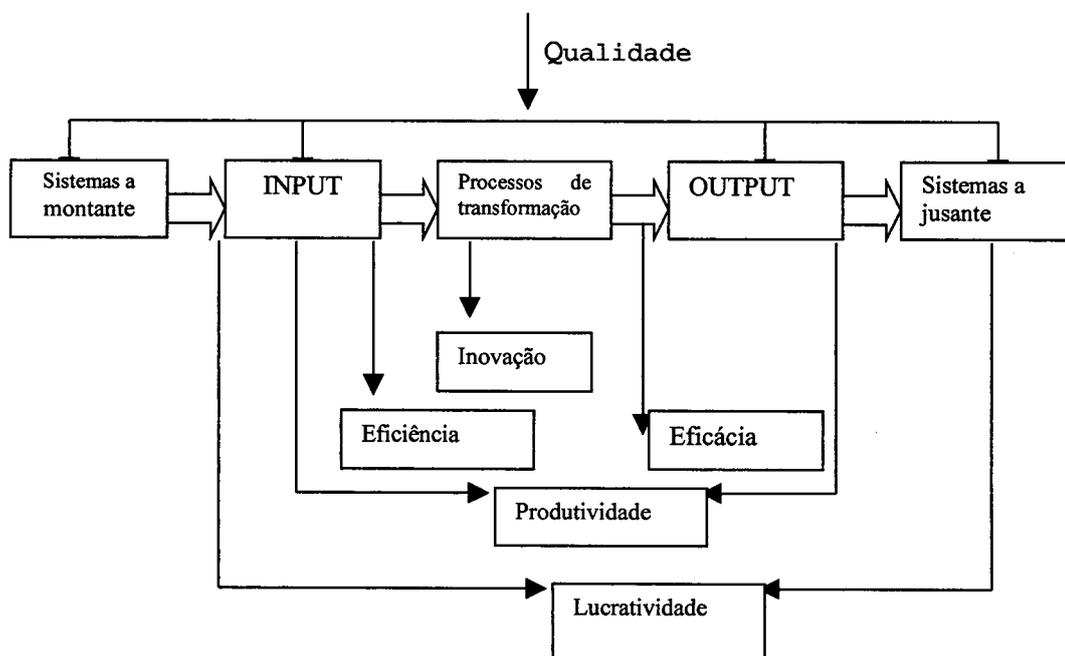


Figura 2.1 O Sistema Organizacional e as Definições Operacionais dos Critérios de Desempenho (adaptada de Sink e Tuttle, 1993, p.141)

A partir da Figura 2.1, é possível perceber que, de acordo com a natureza da organização e de suas estratégias, pode-se imprimir maior ou menor ênfase em um ou mais

critérios. As medições resultarão de situações gerenciais distintas: desde o controle dos processos/atividades, até as

"previsões, análise de variações, estimativa de custos, planejamento, controle de produção, elaboração de cronogramas, gerenciamento de projetos, sistemas de distribuição de lucros e incentivos, análise e controle orçamentário, decisões sobre investimentos de capital, análise de custo/benefício, análise econômica de engenharia, etc." (Sink e Tuttle, 1993, p.148).

Esses autores ensinam, ainda, que o sistema de medição deve ser influenciado pela estratégia e, portanto, deve refleti-la. O processo de medição de desempenho fará parte das próprias estratégias organizacionais; as medidas fornecerão sinais e relatarão se as proposições estão sendo cumpridas e se os resultados estão proporcionando o impacto projetado/esperado (Roebuck, 1996).

2.1.3 O desempenho nos diversos sistemas de transformação

Considera-se que os sistemas de transformação diferem uns dos outros e que os desempenhos das suas partições nem sempre oferecem condições de medição imediata. Cada qual pode apresentar particularidades e, por isso, oferecer dificuldades para se efetuarem medições de seus resultados

Sink e Tuttle (1993) conferem uma diferenciação aos sistemas organizacionais (que podem ser vistos como sistemas de transformação), quanto aos resultados, a saber: sistemas de resultados diretos, indiretos e desconhecidos. Na primeira

categoria, a principal característica encontra-se na quase invariabilidade do "output". Isto é, os resultados são obtidos com um elevado "grau de certeza". A produção de peças, em série, é um exemplo de tal sistema (Figura 2.2).

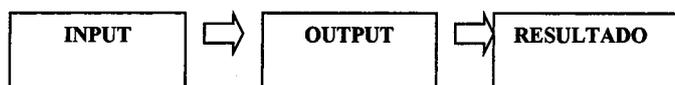


Figura 2.2 Sistema de Resultados Diretos (adaptada de Sink e Tuttle, 1993, p. 172)

Na segunda categoria estão os sistemas organizacionais cuja variabilidade do "output" resulta na necessidade de "escolhas dos resultados mais favoráveis". Segundo Sink e Tuttle (1993, p. 173), "somente após serem claramente especificados os outputs é que o sistema se concentrará em melhorar a eficiência com que os outputs são produzidos". Um exemplo de sistemas com essas características são os de desenvolvimento de *softwares* (Figura 2.3).

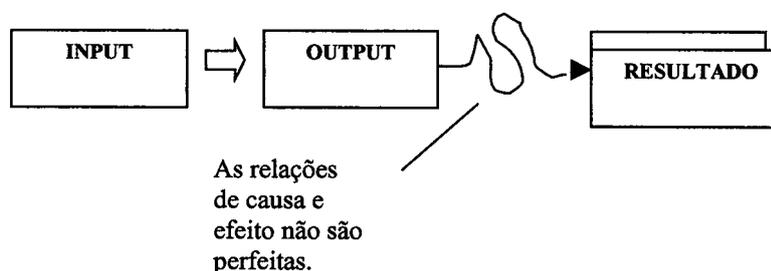
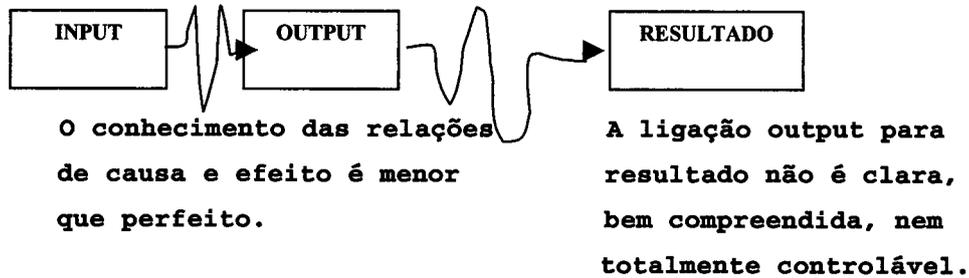


Figura 2.3 Sistema de resultados Indiretos (adaptada de Sink e Tuttle, 1993, p.174)

A terceira categoria diz respeito àqueles sistemas cujos resultados são desconhecidos. Esses "são preparados" para

desempenharem suas missões, entretanto podem jamais desempenhá-las (Figura 2.4).

a) Resultados não muito claros



b) Resultados Desconhecidos

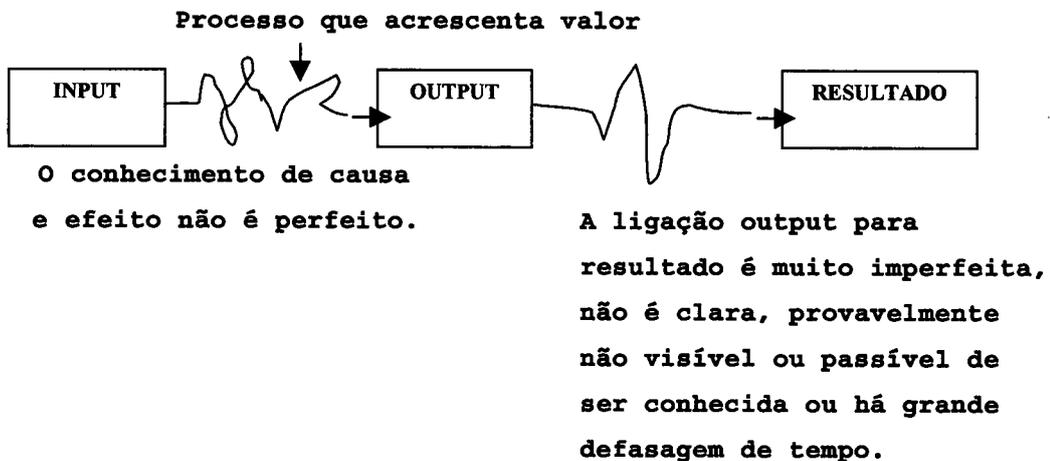


Figura 2.4 Sistema de Resultados Desconhecidos (adaptada de Sink & Tuttle, 1993, p.174)

Face a essas considerações, a medição do desempenho organizacional requer critérios que atendam os diferentes sistemas e permitam o entendimento dessas diferenças para as avaliações de resultados.

Hronec (1994, p.6) conceitua medida de desempenho como a "quantificação de quão bem as atividades dentro de um processo ou seu *output* atingem uma meta especificada". Saliencia, por outro lado, que boas medidas de desempenho propiciam "equilíbrio" às organizações quando interligam as estratégias e os processos organizacionais. Classifica as medidas de desempenho em dois tipos:

- a) Medidas de Processo: objetivam "relatar as atividades de um processo, motivar o pessoal e controlar o processo";
- b) Medidas de *Output*: objetivam "relatar os resultados de um processo, controlar os recursos e monitorar os resultados".

A abordagem de Hronec (1994) torna-se interessante para este trabalho quando sugere medidas de desempenho que reflitam "uma visão horizontal". Ou seja, os processos passam a ser um dos focos de atenção e, por conseqüência, as atividades, possibilitam melhores avaliações.

Outro aspecto a ser destacado, refere-se ao desempenho do "output", por implicar em controle de recursos. Dessa forma, como observa Hronec (1994, p.15), tem-se que "a medida de processo de uma unidade empresarial pode ser medida do output para a unidade imediatamente inferior (...). O resultado desse efeito cascata é que as medidas de desempenho associam a missão, estratégia, metas e processo dentro da organização".

Resta, portanto, determinar os critérios que serão decisivos para a adoção de uma ou mais medidas de desempenho, bem como suas finalidades (associadas à estratégia, principalmente). Torna-se necessário, por conseqüência, o

entendimento do funcionamento dos processos e como as atividades se desenvolvem para concretizá-los.

2.1.4 A gestão das atividades

Para Hronec (1994, p.7) um processo é "uma série de atividades destinadas a produzir um bem ou um serviço", ressaltando que há a necessidade de entendê-los para se medirem os resultados das atividades, as quais consomem recursos. Atividades, de acordo com Martins (1996, p.100) são "uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços".

Decorre desses conceitos a compreensão de que as transformações organizacionais, num sentido de evolução e melhoria, implicam na modificação dos processos e, conseqüentemente, das atividades nelas desenvolvidas. Aliás, tem-se dado relativa ênfase em teorias e práticas administrativas que levam ao aperfeiçoamento dos processos para melhorar os resultados das organizações - Hammer e Champy(1995), Harrington (1997) e outros autores ligados aos Programas de Qualidade Total.

Portanto, grosso modo, as modificações nos processos podem ser efetivadas por alterações no modo de desenvolvimento das atividades. A partir do conceito de Martins(1996), mudanças nos recursos humanos, utilização de novos materiais, introdução de novas tecnologias, bem como adequação da capacidade financeira para a execução das atividades, possibilitam modificações nos processos. A melhor composição desse *mix* implica em processos ajustados.

A composição ideal poderá ser obtida com instrumentos diversos de melhorias dos processos organizacionais. Harrington (1997) observa que diante do problema de melhoria de processos, visando tornar-se competitiva, a organização não precisa optar entre metodologias de melhoria contínua e de modificação (redesenho de processo, reestruturação de processo ou outra medida de impacto); deve se servir de ambas.

Importa apenas que utilize os instrumentos apropriados para as situações que envolvem seu ambiente. Salienta, conclusivamente, que

"a metodologia de modificação do processo combina abordagens como benchmarking, reestruturação do processo, melhoria focalizada, novo desenho do fluxo do processo, inovação do processo, custo baseado em atividade e uma análise do grande quadro geral de uma maneira lógica para se iniciar uma mudança rápida e drástica num único processo empresarial" (Harrington, 1997, p.340).

O grande problema que se apresenta, conforme relata-se, é que a maioria das organizações não possuem seus processos estruturados e documentados, tornando extremamente difícil as mudanças, implicando em lentidão quando se exige rapidez. Além do mais, há que diferenciá-los quando analisados, de modo a identificar, para as melhorias, aqueles denominados "críticos".

A importância dessa identificação reside no fato de os esforços serem direcionados para "o que é importante para a organização". Rummler, citado por Hronec (1994. p.102-106), apresenta três tipos de processos, de modo a identificar quais deles são críticos: em primeiro lugar, os "processos

primários", cuja característica principal é "tocar os clientes". Isto é, o cliente sente-se afetado tão logo o mesmo falhe (entrega de um produto/serviço, por exemplo). Em segundo lugar, destaca os "processos de apoio"; ou seja, aqueles que "suportam os primários", possibilitando a execução dos mesmos. Nesse caso, não há uma percepção imediata dos clientes em caso de falha, porém, de algum modo, resulta em "deterioração do primário". Cita-se, como exemplo, a gestão de recursos humanos. Por último, os "processos de gestão", "necessários para coordenar as atividades de apoio". Nesse caso, inclui-se o planejamento estratégico.

Hronec (1994, p.104-106) destaca que

*"é muito importante entender se um processo específico é primário, de apoio ou de gestão, pois isso influencia os tipos de metas a serem estabelecidos. Se a empresa enfrenta concorrência global, os processos primários (aqueles que tocam o cliente) devem ser de classe mundial. As metas devem ser de classe mundial. As metas devem ser desenvolvidas analisando-se as empresas de classe mundial que executam os mesmos processos, mesmo se elas não operam no mesmo ramo de atividade. Ao mesmo tempo, os processos de apoio devem ser eficazes, não precisando necessariamente ser de classe mundial. E, finalmente, os processos de gestão devem ser minimizados. A organização deve utilizar o **benchmarking** para estabelecer metas para que os processos de gestão sejam restritos e discretos".*

Essa classificação possibilita a priorização e o estabelecimento das metas que sustentam as estratégias das

organizações, aponta Hronec (1994). A partir daí, os processos críticos podem ser obtidos, com base no impacto direto para a obtenção dos resultados planejados.

A importância da classificação acima detalhada, surge quando se trata de determinar, na medição de desempenho, um padrão de desempenho. As técnicas para a medição do desempenho são diversas e são afetadas pela forma de gestão de cada organização.

2.2 A GESTÃO DOS CUSTOS NAS ORGANIZAÇÕES

Quando se objetiva comentar aspectos das formas de gestão das organizações no contexto atual, os custos passam a ocupar uma posição de destaque; não sem motivo.

O ambiente competitivo, os processos de desregulamentação e as privatizações, especialmente no Brasil, compõem um quadro de diferentes matizes. As organizações obrigam-se a rever seus modelos de gestão, a adotar medidas que as coloquem em sintonia com as expectativas do mercado. Até aquelas detentoras de monopólios são questionadas pelas condições com que ofertam seus produtos/serviços, pois tornou-se relativamente fácil efetuarem-se comparações, face a disseminação de informações pelos mais diversos meios.

Observa-se, sistematicamente, a introdução de novas técnicas de gestão, por vezes, com a adoção de medidas radicais, visando adequar-se as exigências que as cercam.

O fato é que, a gestão de custos, para muitos sistemas organizacionais, tornou-se essencial para a manutenção de suas atividades e sucesso dos negócios/operações, enquanto noutras,

um aspecto que merece relativa atenção. Bornia(1995, p.8), refere que

"o efetivo controle das atividades produtivas é condição indispensável para que qualquer empresa possa competir em igualdade de condições com seus concorrentes, hoje em dia. Sem este controle, ou seja, sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e de intervir rapidamente para a correção e melhoria dos processos, a empresa estará em desvantagem frente a competição mais eficiente".

Tratando-se do controle de desempenho, cada vez mais as informações de custos assumem importância, exigindo que as estratégias estejam vinculadas às diferentes perspectivas de custos. Ou melhor, de acordo com o posicionamento estratégico, os custos assumem papéis distintivos, permitindo diferentes formas de atuação das administrações (maior ou menor ênfase ao seu controle).

A gestão de custos, independentemente das técnicas a serem utilizadas, pode se transformar em fator diferenciador em relação a concorrentes, pares ou mesmo entre unidades de uma mesma organização. Porter (1990), ao tratar das vantagens competitivas possíveis de serem alcançadas pelas empresas, aponta a liderança pelos custos como uma delas.

Tornou-se essencial para as organizações, de um modo amplo, o conhecimento dos seus processos e comportamento dos custos a eles associados. Johnson e Kaplan (1993, p.190) apontam que

"nem toda firma pretende competir como produtor de baixo custo, mas mesmo as firmas optando por uma estratégia diferenciada, através de serviços ou itens especiais valorizados por seus clientes, precisam ter certeza de que o adicional de preço dos serviços e itens especiais mais do que cobriu o custo adicional para proporcionar tais itens".

Justamente nesse ponto, deve haver uma compreensão das informações dos custos nos processos, muito embora, nem todos os sistemas de transformação ofereçam facilidades de obtenção dos mesmos. Johnson e Kaplan (1993) referem-se, principalmente aos custos incorridos fora dos centros de custos, chegando a questionar a validade de apurá-los para atribuí-los, seja lá qual o critério adotado, às referidas unidades, quando são efetuadas avaliações de desempenho.

A razão desse raciocínio é o cerne do custeio baseado em atividades (sobre o qual se discorre neste Capítulo). Entretanto, fica evidente que a gestão de custos sofreu algumas transformações, como destacam Johnson e Kaplan (1993), Drucker (1995), Shank e Govindarajan (1995), Sakurai (1997), Anthony e Govindarajan (1998), em razão da introdução de novas formas de gerenciamento e de tecnologias, que propiciaram uma nova composição dos custos incorridos pelos sistemas organizacionais.

A perspectiva que as organizações adotam (ou adotarão) certamente volta-se para a forma com que gerenciam sua cadeia de valor.

Porter (1990, p.58) observa que "a cadeia de valores fornece o instrumento básico para a análise de custos", alegando que o "comportamento dos custos de uma empresa e a

posição dos custos relativos provêm das atividades de valor por ela executadas na concorrência em uma indústria".

Com essa compreensão torna-se necessário verificar o que se configura como "cadeia de valor" para as organizações, bem como o papel dos custos das atividades e as implicações na estrutura das mesmas.

2.2.1 A cadeia de valor nas organizações

Shank e Govindarajan (1995), ao abordarem o tema Gestão Estratégica de Custos, ressaltam que essa concepção resulta de três temas que são subjacentes; análise da cadeia de valor, análise de posicionamento estratégico e análise de direcionadores de custos.

Explicam que "a cadeia de valor de qualquer empresa em qualquer setor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor" (Shank e Govindarajan, 1995, p.14).

Porter (1990, p.34) salienta que "as atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores".

Essa abordagem, conforme se observa, extrapola o ambiente interno e, ao mesmo tempo, remete para as relações que as organizações possuem com o ambiente externo (fornecedores, clientes, *stakeholders*). Implica dizer que, a não compreensão do que seja a Cadeia de Valor numa organização, pode resultar em equívocos consideráveis com relação a elaboração de

produtos e prestação de serviços. "Assim como muitos problemas de gestão de custos são mal compreendidos devido à falha em se reconhecer o impacto na cadeia de valor global, muitas oportunidades de gestão de custos são desperdiçadas da mesma forma" (Shank e Govindarajan, 1995, p.16).

Uma consideração importante, quando se trata do gerenciamento da cadeia de valor, reside na capacidade da organização em

"oferecer mais valor ao cliente por um custo equivalente (isto é , diferenciação) ou valor equivalente por um custo inferior (isto é, baixo custo). Assim, a análise da cadeia de valor é essencial para determinar exatamente onde, na cadeia do cliente, o valor pode ser aumentado ou os custos reduzidos" (Shank e Govindarajan, 1995, p.62).

Entendendo-se o que seja a Cadeia de Valor, constata-se que uma organização é apenas parte de uma cadeia maior e, assim, torna-se possível imaginar os interrelacionamentos que cada qual possui com clientes e fornecedores - os quais (em maior ou menor grau), influenciam decisivamente na composição dos custos internos.

O fornecimento de um produto ou serviço, é feito a partir de atividades e essas, "consomem recursos - humanos, insumos e tecnologias" (Selig, 1993). O controle das atividades passa a ser, então, uma etapa significativa da gestão dos negócios e da percepção do comportamento dos custos. Entretanto, como observa Selig (1993), o valor da atividade não se mede unicamente pelo seu custo, mas também em

como a mesma interferirá no desempenho e eficiência de outra atividade.

Turney (1991) refere, em função desse raciocínio, a uma interdependência das atividades dentro de um processo. O trabalho realizado em cada atividade, com efeito, afeta o desempenho da próxima. Ressalta que a medida de desempenho de uma atividade torna-se direcionador de custo da seguinte (Figura 2.5).

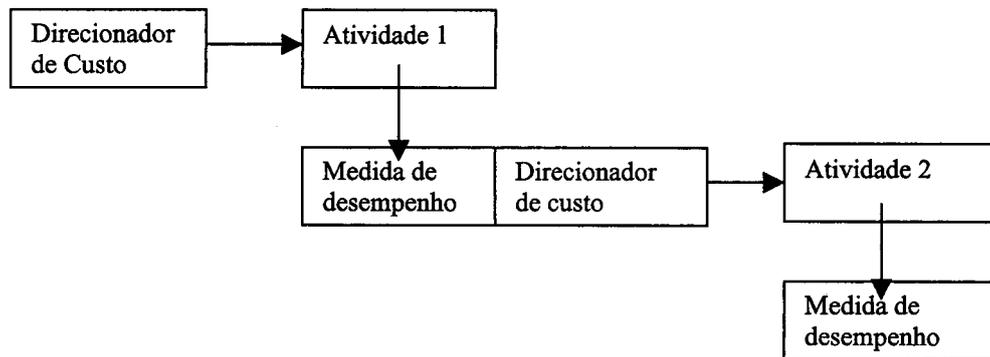


Figura 2.5 A interdependência das atividades num processo (adaptada de Turney, 1991, p.90)

A Cadeia de Valor de uma organização implica, portanto, no entendimento de sua relação com o ambiente interno e externo; num primeiro instante, suas atividades e processos e, noutra etapa, seus relacionamentos com os fornecedores e clientes. "O valor é criado quando uma empresa cria vantagem competitiva para seu comprador - reduz o custo de seu comprador ou eleva-lhe o desempenho" (Porter, 1990, p.48).

2.2.2 Custos Baseados em Atividades

Tanto quanto possível, salientou-se o papel e a importância do conhecimento das atividades no processo de gestão das organizações. Fica evidente tal preocupação, quando

se procura enfocar os resultados globais, através dos resultados das atividades e como os mesmos são afetados pelas interações entre cada organização e os ambientes interno e externo.

Atribui-se, por conseqüência, à gestão dos custos, um especial destaque pelo que representa para os sistemas organizacionais, sobretudo, aqueles alcançados pela competitividade acirrada que ora se observa em âmbito mundial (embora se reconheça a preocupação de outros, face as dificuldades de obtenção de recursos). Tanto assim, que a correta gestão dos custos pode significar a diferença entre sucesso e fracasso (Allora e Gantzel, 1996).

O método de custeio empregado pelas organizações adquire importância basilar em função dos resultados que podem proporcionar em termos gerenciais. Porém, salienta-se que, em meio a uma série de métodos e defesas quase teológicas sobre cada um deles, é justo admitir que não há métodos ruins, mas usos inadequados, fruto da confusão que muitos conceitos possam induzir (Martins, 1996).

Acima de tudo, a gestão de custos deve estar voltada para uma espécie de monitoramento (via medição e análise do desempenho) e o apontamento de possíveis caminhos para o sucesso dos negócios/empreendimentos.

A argumentação procedida no sentido de "controle" das atividades remete a questão (gestão dos custos) para o sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC).

O ABC se constitui de uma metodologia que "mensura o custo e o desempenho de atividades, recursos, e objetos de

custo" (Player, Keys e Lacerda, 1997, p.3). Por outro lado, Ostrenge (1994, p.154) observa que

"a análise dos processos do negócio incorpora o conceito em que um negócio é uma série de processos inter-relacionados e que esses processos são constituídos por atividades que convertem insumos em resultados. O custeio baseado em atividades expressa este conceito e, a esse respeito, desenvolve-o organizando todas as informações de custos por atividades".

Essa metodologia tem como premissa o consumo de recursos pelas atividades, as quais são consumidas pelos produtos. "O custo de um produto representa a soma dos custos de todas as atividades necessárias para a sua fabricação e entrega ao cliente" (Araújo, 1995, p.646).

Turney (1991) observa que o ABC assume que além de ser a causa dos custos, a demanda por atividades origina-se nos objetos de custos (sistemas organizacionais, clientes, produtos, por exemplo), os quais consomem recursos e esses são definidos pelos direcionadores de custos (Figura 2.6)

Na visão de Turney (1991), observando-se a esquematização da Figura 2.6, obtém-se informações como:

- quais são as atividades de alto custo;
- quais as oportunidades para se desenvolver produtos e serviços projetados para reduzir custos;

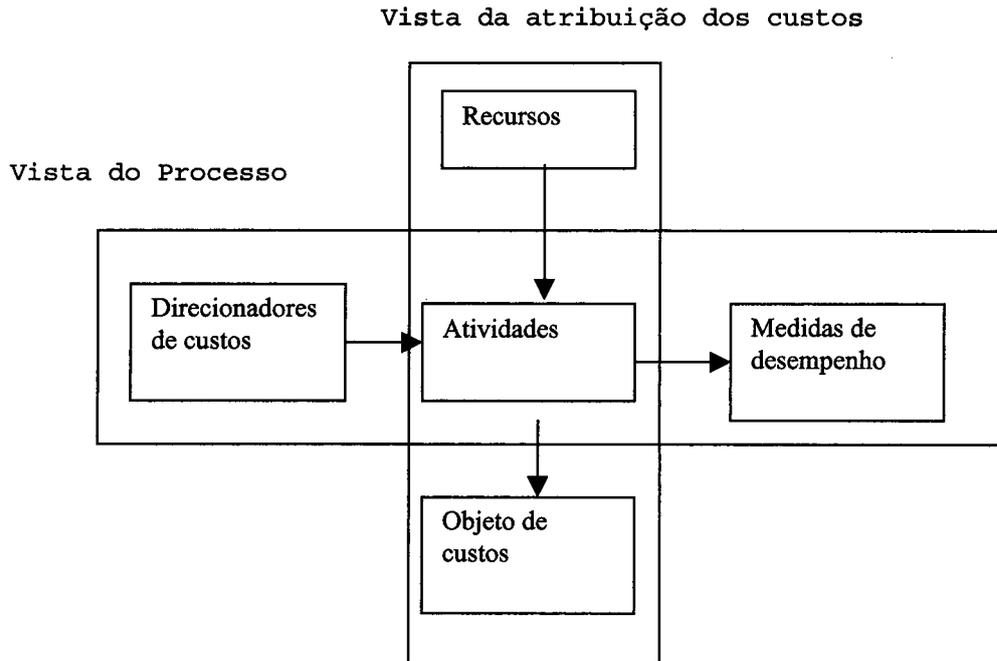


Figura 2.6 O modelo do ABC (adaptada de Turney, 1991, p.81)

Sob o ponto de vista dos processos (parte horizontal) tem-se informações de como os trabalhos são desenvolvidos numa atividade e o relacionamento deles em outras atividades. As informações possíveis de serem obtidas são:

- quais eventos afetam o desempenho de uma atividade;
- quão eficientemente; com que rapidez e com que qualidade um trabalho é demandado.

Justamente nesses aspectos, reside o interesse deste trabalho, posto que "um dos mais importantes benefícios do custeio baseado em atividades é o foco que ele dá aos esforços da empresa para melhorar seu desempenho, através da estimativa de custo" (Ostrenga, 1994, p.163).

Deve-se ressaltar que, em relação a outros métodos de custeio, o ABC adota um tratamento específico aos Custos Indiretos (*overhead*). A alocação dessa parcela dos custos

totais, passa a ser atribuída diretamente às atividades, por meio de critérios que decorrem das próprias atividades (recursos consumidos). As Figuras 2.7 e 2.8 permitem um entendimento dessa particularidade.

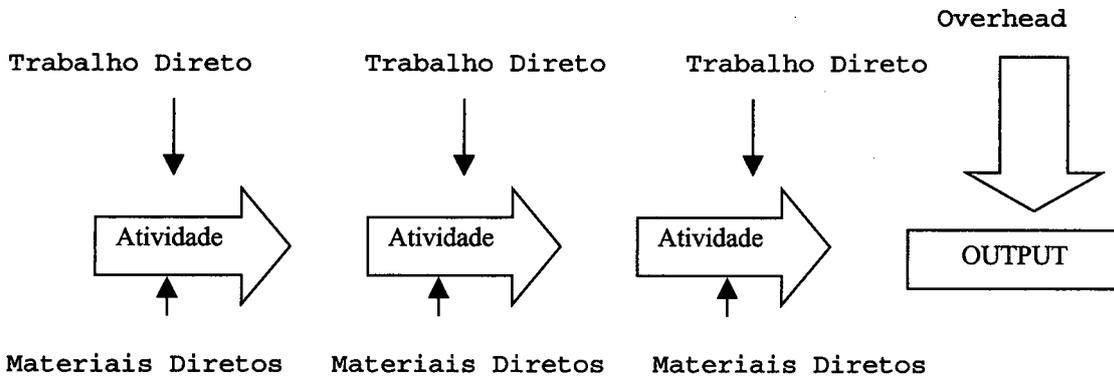


Figura 2.7 Métodos Tradicionais e o OVERHEAD (adaptada do ABC Guidebook, DoD, 1995, s.p.)

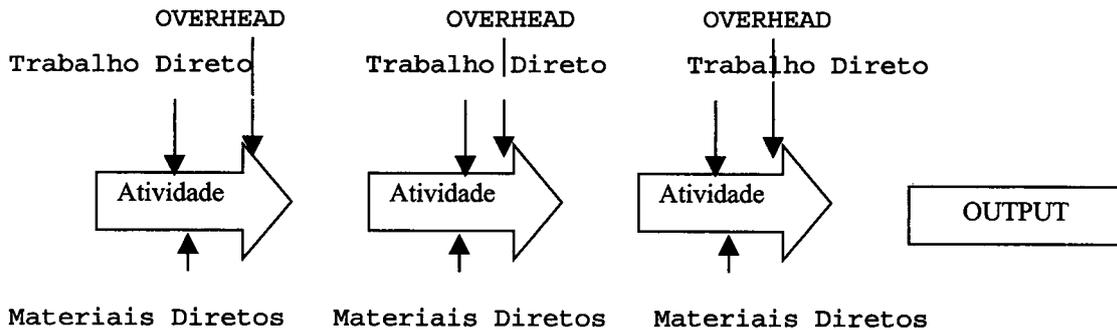


Figura 2.8 O ABC e o OVERHEAD (adaptada do ABC Guidebook, DoD, 1995, s.p.)

Como se pode observar, ao invés da atribuição do somatório dos custos indiretos aos custos totais, o ABC atribui a cada atividade a parcela que lhes é pertinente.

Conceitualmente pode-se distinguir o Custo Direto do Indireto pela facilidade com que o primeiro pode ser atribuído às atividades. Nas Figuras 2.7 e 2.8 , por exemplo, os materiais diretos empregados em cada atividade constituem-se em custos diretos. Por outro lado, os custos indiretos resultam daqueles que não podem ser atribuídos diretamente as atividades. Servem como exemplo, os custos de supervisão ou qualquer outro que necessite de um critério de alocação para compor o custo da atividade.

Ostrengra (1994) oferece uma visão simplificada do ABC: numa primeira fase, denominada de custeio do processo baseado em atividades, determina-se o custo das atividades relevantes, alocando-se os custos aos produtos/objetos de custos na segunda fase(custeio dos produtos baseado em atividades).

Para a determinação do desempenho de uma atividade (ou mesmo um processo), o ABC oferece um "procedimento" , cujos passos são mostrados na Figura 2.9 :

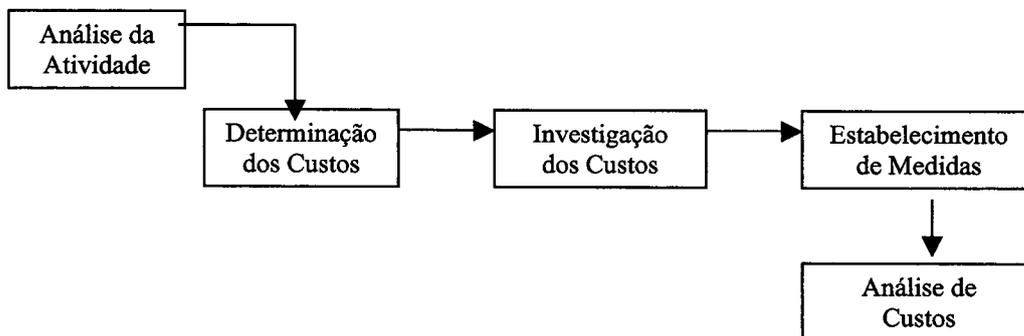


Figura 2.9 O Desempenho e o ABC (figura adaptada do ABC Guidebook, DoD, 1995, s.p.)

Cada passo do fluxo apontado possui suas características e os critérios a serem observados regulam-se pelos objetivos a que se destinam os resultados das análises. Quer se dizer,

com isso, que poderão ser seguidos critérios rigorosos ou, adotarem-se simplificações, quando necessárias.

Conforme Player, Keys e Lacerda (1997, p. 26) "dispor de muitos detalhes é tão ruim quanto excedê-los". A confusão reinante entre muitos gerentes que trabalham com o ABC, no entendimento dos autores citados, advém da forma como operam com os direcionadores de custos.

2.2.3 Direcionadores de Custos

O direcionador (ou gerador) de custo constitui-se no "fator que determina a ocorrência de uma atividade" (Martins, 1996, p.103). Player, Keys e Lacerda (1997, p. 213) utilizam-se do termo gerador de custo e definem o mesmo como sendo "qualquer fator que causa uma alteração nos custos de uma atividade".

No ABC Guidebook (DoD, 1995) o direcionador de custo é apontado como um "fator mensurável" que representa a soma do desempenho e cria ou afeta os custos de uma atividade. Turney (1991, p.72) define o direcionador de custo como o fator que causa a mudança no desempenho de uma atividade e, ainda, afeta os recursos requeridos pela mesma. Acrescenta que uma atividade pode possuir múltiplos direcionadores de custos. Hansen e Mowen (1994, p.38) simplificam esses conceitos e denominam como direcionadores de custos os fatores que causam os custos de uma atividade.

A concepção do direcionador de custo como a "causa" dos custos de uma atividade, a princípio, pode ser vista como um consenso. Kaplan e Cooper (1997), Martins(1996), Turney(1991) e Player, Keys e Lacerda(1997) distinguem duas categorias de

direcionadores, a saber: direcionadores de recursos e direcionadores de atividades.

A distinção que fazem quanto a essas categorias é a seguinte:

- a) Direcionadores de Recursos: estão associados ao "consumo" de recursos pelas atividades; isto é, representam a quantidade de um recurso para a realização de uma atividade (Martins, 1996).
- b) Direcionadores de Atividades: estão associados ao "consumo" de atividades pelos produtos; isto é, representa quanto de uma atividade destina-se a um produto (Martins, 1996).

Turney (1991) ainda alerta para o fato de que diferentes atividades requerem diferentes direcionadores de atividades e a quantidade de direcionadores a serem usados, refere Martins(1996), é afetado pela precisão que se espera dos custos levantados.

Tratando-se dos direcionadores de atividades, pode-se observar que os mesmos também são encontrados nos sistemas tradicionais (ou usuais), entretanto, conforme Turney(1991), tais direcionadores não são "acuradamente" relacionados a uma atividade. Em outras palavras, no sistema ABC, um direcionador de atividade de um produto está diretamente relacionado ao mesmo.

Um aspecto relevante dos direcionadores de custos, ao se custear um produto, está na revelação das possíveis "oportunidades" para melhorias. Não será pelo custo em si de uma atividade que poderão ser implementadas melhorias na

mesma, mas pelos fatores que determinam aqueles custos; pelo conhecimento dos fatores que os causam.

Esse é um ponto fundamental no ABC: de uma perspectiva gerencial, o sistema oferece maiores informações que os sistemas usuais; pois opera com um número maior de direcionadores de custos (Hansen e Mowen, 1994).

Quando se trata do estabelecimento dos direcionadores de custos, é necessário se ater ao fato de que os mesmos são informações e que a obtenção de informações possui um custo. Assim, caso opte-se por operar com direcionadores de custos que não estejam disponíveis e que necessitem ser obtidos por processos complexos, a organização arcará com maiores dispêndios. Conforme observam Hansen e Mowen (1994), deve-se optar por direcionadores de custos que possam ser obtidos das informações disponíveis na execução das atividades.

Por outro lado, um segundo aspecto a ser considerado na escolha do direcionador de custo diz respeito à correlação com a atividade. Preferencialmente, deve-se optar por aqueles diretamente associados às atividades e, a partir daí, na ausência deles, utilizar-se direcionadores "substitutos" que, indiretamente, indiquem o consumo de recursos pelas atividades. Assim, o direcionador de custo substituto deve possuir alta correlação com a atividade analisada.

Com essas considerações, vale ressaltar a observação de Kaplan e Cooper (1997) quando observam que a análise dos direcionadores de custos é a chave para o gerenciamento de atividades de um projeto.

2.2.4 Custo como medida de desempenho

O estabelecimento de uma boa medida de desempenho envolve a determinação de fatores que reflitam os resultados dos negócios ou que estejam associados aos resultados esperados pelo sistema organizacional.

Para a determinação de uma medida requer-se um "sensor" que seja capaz de registrá-la. Entende-se que um sistema de custeio, qualquer que seja, pode ser visto como tal, de modo a fornecer a medida esperada. A adoção de um instrumento de medição dá-se, normalmente, porque apenas a observação direta não proporciona significativas informações que permitam avaliações consistentes.

Hronec(1994) observa que as medidas de desempenho, enquanto "sinais vitais" de um sistema organizacional, apontam os resultados obtidos pelos mesmos a partir de suas operações. Alerta, ainda que julgamentos como "bom" e "rápido", não são medidas adequadas para avaliar o desempenho. Medidas adequadas devem permitir que as pessoas possam intervir e procurar mudanças nos resultados.

Uma vez que os sistemas organizacionais, de um modo geral, sofrem as conseqüências das limitações de recursos para elaborarem seus produtos ou prestarem seus serviços, uma implicação aceitável é o controle do consumo dos recursos usados nos processos e atividades, através da avaliação de desempenho dos mesmos.

Assim, os custos incorridos pelos sistemas constituem-se em medida do desempenho dos processos e das atividades, cabendo, portanto, a determinação dos limites de consumo de recursos utilizados.

Harrington (1997, p.73) destaca que "uma das principais tarefas da gerência, é fixar o padrão de desempenho para a organização". Afirma, ainda, que "o sistema de medição da organização é uma medida daquilo que a organização considera importante. Ele deve refletir os princípios básicos da organização e identificar como ela está se comportando em relação aos valores de todos os seus interessados" (Harrington, 1997, p.418). Considera que a medição é uma espécie de "janela" através da qual pode-se observar e monitorar um determinado processo.

As justificativas para a gestão dos custos nas organizações não são recentes, entretanto, desde o início da década de 90, há uma defesa mais eloqüente, destacando-se as posições de Porter (1992); Turney (1991); Ostrenga (1994); Shank e Govindarajan (1995); Moreira (1995); Drucker (1995); Martins (1996); Kaplan e Norton (1997); Cokins (1996) e Kaplan e Cooper (1997), dentre outros. Essa espécie de unanimidade advém do próprio estágio de competitividade nos negócios, disparado pela competição global e inovações tecnológicas, experimentadas a partir de meados dos anos 70, conforme salientam Kaplan e Cooper (1997).

A propósito, Drucker (1995) observa que a fixação de preços com base nos custos tornou-se um "pecado mortal". O custeamento de toda a cadeia produtiva tornou-se imperativo, resultando na transformação das informações de custos em medida vital e, não raras vezes, determinante da sobrevivência de organizações.

Por outro lado, Cokins (1996) salienta que não há mais "ilhas de soluções". Os negócios devem ser realizados de forma melhor, mais rápidos e mais baratos. Qualidade, tempo e custo

passaram a ser um trinômio de consenso na gestão moderna e precisam estar integrados.

2.2.5 Custo por atividade como indicador de desempenho

Um indicador de desempenho consiste de uma "medida de impacto" de um processo. Serve, num primeiro instante, para possíveis avaliações do "sucesso" e, de modo mais abrangente, para identificar e clarificar as relações entre os recursos utilizados num processo.

Um indicador de desempenho é, portanto, uma espécie de *feedback* que possibilita tomadas de decisões. De acordo com o World Bank (1996, p.4), um dos usos dos indicadores de desempenho dá-se, justamente, na ajuda sobre decisões de alocação de recursos. "Num sistema de monitoramento de desempenho, os indicadores servem como ferramenta para a medição do fluxo de mudanças. A linha mestra são os valores dos indicadores de desempenho no início do período de planejamento; as metas são os valores no final"

Para Sink e Tuttle (1993, p.253) indicadores de desempenho "são medidas de eficácia, eficiência e qualidade" de um processo de planejamento de melhoria de desempenho; enquanto a medida de desempenho "é a operacionalização de um critério".

Quando se trata da medição de desempenho, afirmam os referidos autores que é comum a existência de imprecisões conceituais, por isso, deve-se observar a hierarquia dos termos de medição (Figura 2.10).

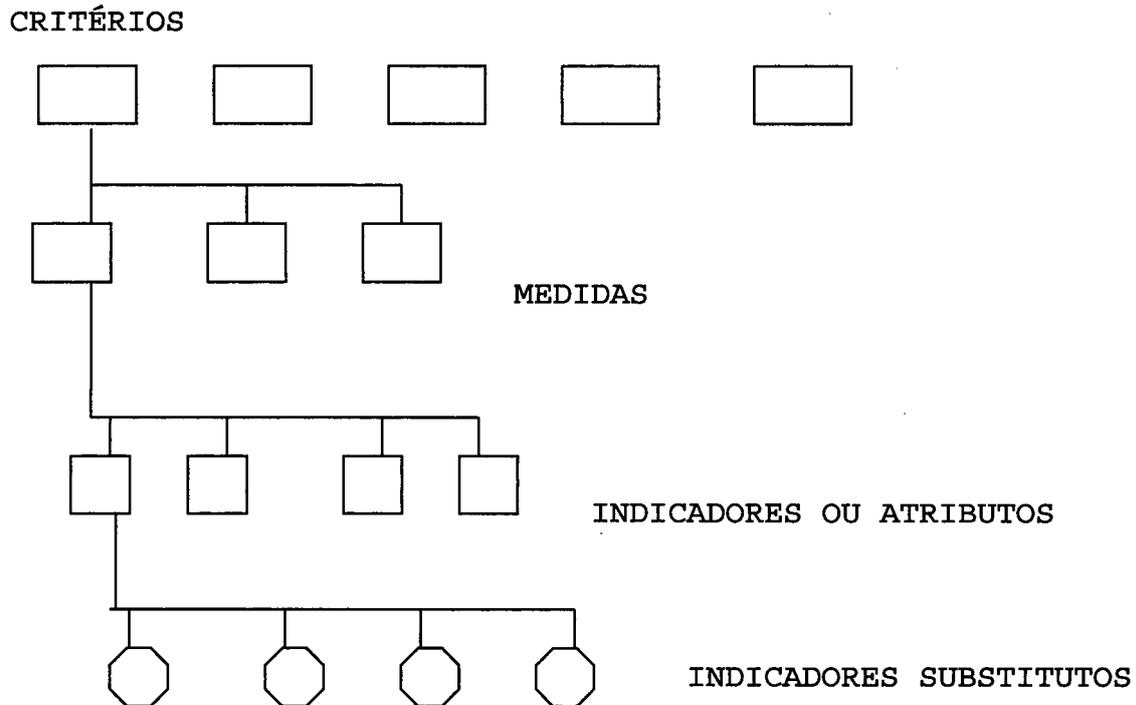


Figura 2.10 Hierarquia no processo de medição (adaptada de Sink e Tuttle, 1993, p.255)

Assim, num processo de medição de desempenho, os indicadores mostram como o sistema organizacional está alcançando objetivos ou obtendo resultados. Os custos das atividades transformam-se em indicador de desempenho à medida que informam o impacto do uso dos recursos numa atividade ou processo.

2.2.6 Os direcionadores de custos como medidas de contribuição

Tendo-se os custos das atividades como indicadores de desempenho, os direcionadores de custos (de atividades ou de recursos) se constituem daqueles fatores que influenciam os custos totais de cada atividade, contribuindo para o acréscimo ou decréscimo dos mesmos.

Quando se refere aos direcionadores de recursos, interessará a "frequência" e a "intensidade" com que os recursos serão demandados pelas atividades. Para os direcionadores de atividades, interessará a "frequência" com que as atividades serão demandadas pelos objetos de custos.

As Tabelas 2.1 e 2.2, apresentam alguns exemplos de direcionadores de recursos e de atividades.

RECURSO	DIRECIONADOR DE RECURSO
DEPARTAMENTO	% DE TEMPO
DEPRECIÇÃO	% DE HORAS-MÁQUINA

Tabela 2.1 Exemplos de Direcionadores de Recursos (adaptada de ABC/ABM TUTOR, STC, 1996)

NÍVEL	DIRECIONADOR
UNIDADE	perfuração de buraco
LOTE	ajuste de máquina
PRODUTO	produtos
EMPRESA	gerenciamento de pessoal

Tabela 2.2 Exemplos de Direcionadores de Atividades (adaptada de ABC/ABM TUTOR, STC, 1996)

Kaplan e Cooper (1997) observam que a "ligação" com as atividades e os objetos de custos são efetivadas por meio de direcionadores de custo das atividades. A seleção do direcionador, no entendimento dos autores citados, é um misto

de "acurácia" e "custo da medição". A escolha dar-se-á em função dos propósitos almejados.

Cokins (1996), por sua vez, assegura que os direcionadores atendem diferentes propósitos. No gerenciamento das atividades, os direcionadores são informações vitais, pois apresentam as formas de consumo dos recursos. Lembra, porém, que, os direcionadores não devem ser usados para redução dos custos. A redução deve ocorrer atuando-se diretamente nos "produtos" e nos "processos". Ao determinar-se as atividades a serem custeadas, os direcionadores possibilitam alocar os custos a cada uma, em função dos recursos consumidos.

Na Avaliação de Desempenho, os direcionadores tornam-se elementos vitais, posto que, através dos mesmos, poder-se-á analisar os fatores que afetam os custos das atividades.

2.3 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Likert (1967) ressalta que toda organização está em contínuo estado de mudança. Argumenta que essas mudanças podem ser grandes ou pequenas, mas estão continuamente acontecendo - estão sendo tomadas decisões sempre, com algum objetivo.

Quando menciona-se mudanças e transformações que permeiam as organizações não se pode relegar os aspectos relativos ao desenvolvimento dos trabalhos e tarefas das pessoas. De alguma forma, com maior ou menor intensidade, tem-se pessoas participando dos processos produtivos.

Cita-se, com determinada freqüência, que as atuais mudanças e transformações organizacionais, seja no setor

público ou privado, estão repletas de perspectivas distintas do passado, resultantes de duas em especial:

- a) os métodos de gestão estão afetados mais diretamente pelos mercados e seus movimentos;
- b) para as pessoas, as suas habilidades (especialidades) tornaram-se espécie "moeda corrente".

Ressalta-se, com destaque, nessa nova ordem, que um trabalhador passa a ser "julgado" não mais pelo que "é" (ou representa), mas pelo que o mesmo pode "fazer" efetivamente (produção intelectual, inclusive).

O gerenciamento dos Recursos Humanos, cujas diferentes concepções são marcadamente da primeira metade desse século, resultou, mais recentemente, num campo extremamente complexo e com algumas experimentações. Tanto é que algumas organizações atribuem aos gerentes todos os mecanismos clássicos da Administração de Recursos Humanos, tais como, recrutamento (seleção); treinamento e desenvolvimento, compensação, avaliação de desempenho, demissão, enquanto outras conferem a um Departamento (ou área específica) aquelas atividades. Para tal propósito, dispõem de *experts* para administrar as atividades pertinentes.

Drucker (1981, p.276), entretanto, já apontava que "tudo o que nós hoje conhecemos sobre administração de pessoal já era sabido no início da década de 20; tudo o que nós hoje praticamos já era praticado então. Houve aperfeiçoamentos; mas pouco mais que isso"

Tal afirmação pode ser reiterada atualmente, sem grandes reparos. Ainda que se verifiquem algumas mudanças significativas nos métodos de trabalho (empresas virtuais, por

exemplo), o foco continua ocorrendo em pontos específicos como a eficiência do trabalhador; enquanto teoriza-se sobre a Administração de Recursos Humanos (ARH).

Por outro lado, Mohrman , Jr. e Lawler III , apud Galbraith(1995, p.201) afirmam que a "função administrativa de recursos humanos tem evoluído na maioria das empresas há décadas. Tem sido submetida a novos desafios e conhecimentos sobre a administração de recursos humanos e tem se expandido". No histórico que procede sobre a administração de recursos humanos Mohrman, Jr. e Lawler III salientam que o movimento sindical dos anos 30 e 40 contribuem para moldar as áreas de Administração de Pessoal, pela necessidade patronal de pessoas para desempenharem as funções voltadas às relações trabalhistas. O "aperfeiçoamento" da legislação trabalhista também contribuiu para avanço na ARH, especialmente nos anos 60 e 70.

De forma destacada, esses autores referem-se às práticas aplicadas pelos departamentos de recursos humanos, enfatizando-as sob a ótica do "conhecimento científico e comportamental".

Outro destaque deve ser dado ao "modelo de Administração" de Weber - a burocracia. Nadler e Gerstein, apud Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.97), salientam que a teoria exposta por Weber era "teoria coerente e bem elaborada de organização" e apresentava como elementos importantes:

- relações hierárquicas;
- predominância de regras;
- competência técnica.

Apontam os autores que, das idéias de Taylor e Weber surgiu a "burocracia mecânica" - tendo-se como resultado a soma do desempenho individual com a coordenação.

Mintzberg (1995b, p.171) aponta como característica para essa categoria de burocracia, a racionalidade e a existência de "tarefas simples e repetitivas". Essas características, continua, encontram-se nos ambientes "simples e estáveis". O trabalho, nos casos de ambientes complexos, não pode ser racionalizado em tarefas simples, enquanto nos ambientes dinâmicos não pode ser previsto, tornado repetitivo e, com isso, padronizado.

Observando-se abordagens mais recentes, na literatura, sobre a Administração de Recursos Humanos, constata-se a predominância dessas concepções e "modelos". A propósito, Chiavenatto (1994) entende que "não há mais leis ou princípios universais para a administração de recursos humanos", reconhecendo o caráter contingencial que predomina na ARH.

Chiavenatto (1994) esclarece que a ARH consiste "no planejamento, organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite direta ou indiretamente com o trabalho". Observa, ainda, que um dos principais objetivos da ARH é "alcançar eficiência e eficácia" com os recursos humanos disponíveis.

Morgan (1996, p.22) ressalta, de forma crítica, que a concepção mecanizada da organização é predominante. "Crescentemente aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando a nosso mundo em consonância com princípios mecânicos. Em nenhum lugar isso é

mais evidente do que na organização moderna". Vai além ao analisar as clássicas organizações dos organogramas empresariais, apontando que a maneira com que as organizações foram projetadas assemelha-se com máquinas; reconhecendo, entretanto, que tais sistemas mostram singular eficiência, em termos de resultados. Por outro lado, reconhece as falhas no tocante ao trabalhador.

As limitações apontadas pelo autor (Morgan) são as seguintes:

- rigidez, impedindo a adaptabilidade em ambientes dinâmicos e de mudanças constantes;
- desestímulo aos trabalhadores posicionados nos níveis mais baixos;
- atitudes de descuido com a organização.

Morgan (1996) acaba destacando as pesquisas de Lawrence e Lorsch (1977), no aprimoramento da teoria contingencial, por entendê-la adequada à análise das organizações. Observa que não há qualquer "forma adequada" de organizar. O ambiente deverá ser visto como um fator determinante bem como as tarefas a serem executadas.

Nadler, Gerstein e Shaw (1994, s.p.), reforçando a discussão anterior, apresentam o conceito de Arquitetura Organizacional, explicitando quais elementos o compõem: "a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, a natureza da organização informal ou o estilo de operação, e os processo de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoal" .

Uma idéia subjacente a esse conceito refere-se à possibilidade de obter-se vantagem competitiva através da

forma de organização dos recursos. Nesse sentido afirmam: "o que se tornou claro é que a arquitetura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, na medida em que motiva, facilita ou capacita as pessoas e os grupos a interagir com mais eficiência com os clientes, o trabalho e entre si" (Nadler, Gerstein e Shaw, 1994, s.p.)

Nadler e Tushman, apud Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.29) concluem que

"a função primordial da alta gerência é projetar, construir e operar organizações que funcionem eficientemente. Mas conseguir a eficiência organizacional é difícil. Compreender o comportamento de um indivíduo é, em si mesmo, um desafio; compreender o comportamento do grupo constituído de diferentes indivíduos e as muitas relações entre esses indivíduos, é ainda mais complexo" .

Visto dessa forma, a relação indivíduo-organização requer análises, sobretudo enfatizando-se os aspectos voltados aos resultados das atividades.

2.3.1 Os recursos humanos nas organizações - visões

Connellan(1984, p.103) assegura que o

"comportamento individual humano é um fenômeno interessante e complicado, que está no âmago de muitos problemas e sucessos de produtividade. As máquinas e outros equipamentos de capital

desempenham um papel, mas as pessoas que as operam fazem a diferença entre o sucesso e fracasso. A produtividade não é uma questão mecânica, mas uma questão de pessoas, envolvendo a psicologia do comportamento humano" .

Schein (1982) refere que o entendimento do funcionamento das organizações requer igualmente o entendimento de como "funcionam" as pessoas na organização. O comportamento humano resulta de interações que advêm das "percepções" das pessoas sobre as situações que experimentam, as "intenções" de cada qual e ainda de "suposições" e "crenças" em que cada uma se inclui.

Toledo (1992, p.52) apresenta para a questão dos recursos humanos nas organizações um outro componente: as relações de poder (aspectos políticos). Isto significa que, normalmente, observa-se embates entre as coalizões - resultando em importantes situações que afetam o dia-a-dia das organizações. "Havendo pouco Poder disponível, as pessoas obtêm Poder à custa de outras pessoas, assim como as decisões organizacionais resultam no deslocamento de Poder de uma para outra pessoa ou grupo". Nadler, Gerstein e Shaw (1994), corroboram tais observações.

Significa dizer que as relações de Poder, dentro das organizações são fundamentais no desenvolvimento dos negócios. Um exemplo típico ocorre na luta por recursos quando se procede a elaboração dos Planos de Trabalho (Planejamento Estratégico, Orçamento, etc.).

Torna-se relevante, nesse contexto, as relações de trabalho, sobretudo no tocante às "diretrizes" das Políticas de Recursos Humanos em cada organização.

Sohal e Ritter (1995) trazem uma contribuição a essa discussão ao examinarem as melhores práticas em algumas empresas asiáticas (especialmente no Japão, Coréia do Sul, Singapura e Taiwan). A respeito do gerenciamento das pessoas, concluíram que o sucesso das companhias asiáticas depende, em grande parte, do comprometimento e competência dos empregados. Claramente, observam que há acentuada preocupação no treinamento e na educação, excedendo, inclusive o período pós-recrutamento, para se dar ao longo do tempo. Ressaltam o "esquema" de envolvimento dos empregados, através das sugestões dadas pelos mesmos, chegando a proporcionar reforços nas remunerações.

Chanlat (1996, p.40) lembra que "as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura, o que as leva a se transformarem em elementos-chave das sociedades, contribuindo para edificar uma ordem social mundial" .

Verther e Davis (1983, p.4) ressaltam que "as pessoas são os elementos mais comuns em cada organização. Elas criam os objetivos, as inovações e as realizações pelas quais as organizações são louvadas. Quando consideradas da perspectiva de uma organização, as pessoas são recursos".

Drucker (1995, p.51) observa que as pessoas são apontadas com freqüência, como o maior ativo das organizações. Entretanto, poucas evidenciam tal máxima na prática, quando muito, acreditam nisso. A maioria delas "acredita, embora talvez não muito conscientemente, naquilo que acreditavam os empregadores do século XIX: as pessoas precisam mais de nós do que nós delas. Porém, as organizações precisam atrair pessoas,

retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las e satisfazê-las" .

Mintzberg (1995a), ao tratar do gerenciamento das pessoas, assinala que depois de décadas de predomínio de técnicas administrativas como as tayloristas, "as pessoas entraram em cena" ou, de outro modo, "entraram nos manuais" como "entidades" merecedoras de atenção(motivação e algum poder). Considera que houve uma "enxurrada" de teorizações, especialmente nos anos 60 e 70 e que as práticas participativas "as manteve na subordinação" , pois sempre que isso ocorreu foi por simples concessão.

Essa visão de ter as pessoas como integrantes do negócio é partilhada por outros autores, como Meltzer e Nord(1981); Kane e Palmer (1995); Camuffo e Costa(1993). Bartlett e Gosthal (1996) referem-se à necessidade das organizações capacitarem-se para "rejuvenescer" seus colaboradores, retirando-os de um "contexto opressivo" . Justificam essa abordagem a partir de uma constatação: as reestruturações das décadas de 80 e 90 foram "impiedosas" com os trabalhadores. Asseguram que

"se uma empresa deseja ir além da espiral encolhedora de downsizings e racionalizações para chegar ao desenvolvimento da habilidade de continuamente autorenovarem-se, sua real batalha não está na reorientação de sua estratégia, na reestruturação de sua organização ou na reforma de seus sistemas. Ela está na mudança dos comportamentos e ações de cada um dos membros da organização".

Esses autores (Bartlett e Ghoshal) entendem que a tendência é transformar as organizações, capacitando-as a "aproveitar as competências individuais e o conhecimento específico" das pessoas, criando um ambiente impulsionador e dinâmico, promovendo a auto-renovação.

Resende (1986) ao tratar da questão da ARH, aponta que, especialmente no Brasil, as modificações na forma de tratar as pessoas deve-se a influência sindical, muito mais que por uma nova concepção ou adoção de novos modelos.

Enquanto isso, tem-se discussões sobre o valor estratégico dos recursos humanos (Kamoche, 1996); Camuffo e Costa (1993); Cooper e Markus (1995); Teal (1996); Roebuk (1996) e a constatação de que, raramente há mecanismos para a alocação de pessoas, sob a ótica das competências essenciais (Hamel e Prahalad, 1995).

2.3.2 Os sistemas de trabalho de alto desempenho

Nadler e Gerstein, apud Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p.102), conceituam os Sistemas de Trabalho de Alto Desempenho (STAD) como sendo "uma arquitetura organizacional que reúne trabalho, pessoas, tecnologias e informações de modo a otimizar a congruência, ou adequação entre elas (...), a fim de produzir alto desempenho em termos de resposta eficiente às exigências dos clientes e outras demandas e oportunidades ambientais" .

De acordo com Nadler e Gerstein, a idéia dos STAD, que surgiu na década de 40, resulta de pesquisas que apontavam a existência de alto desempenho quando havia uma congruência entre o projeto do sistema técnico (a forma de coordenação do

trabalho/execução das tarefas com a tecnologia disponível) e com o projeto do sistema social de trabalho. Deu-se, assim, a origem da abordagem denominada "sistemas sociotécnicos".

A conclusão básica dessa concepção é de que as pessoas e o sistema técnico devem adaptarem-se. Chiavenatto (1994) aponta que cada um desses sistemas deve ser inserido em um contexto organizacional, jamais de forma isolada. A idéia de congruência ou harmonia, conforme Nadler e Gerstein, apud Nadler, Gerstein e Shaw (1994), deve ocorrer de forma deliberada.

As conclusões dos estudos iniciais, a partir de experimentações, apontam para esse quadro, como também observou-se nas décadas de 60 e 70 que o enfoque interno não era suficiente para explicar aquela concepção.

Nadler e Gerstein, apud Nadler, Gerstein e Shaw (1994, p. 101), salientam com isso que "um sistema de trabalho eficiente deve começar com uma perspectiva externa, de/ou de *sistemas abertos*, começando com os *investidores* externos (clientes, fornecedores, concorrentes)" .

O conceito de STAD, cuja abrangência é relevante, traz implicações diversas na concepção de gestão das organizações. Reflete-se nos aspectos externos e internos, na visão estratégica dos negócios, tecnologia e outros fatores. As implicações tornam-se visíveis na forma como as pessoas integram-se entre si e com os ambientes interno e externo e ainda como desempenham suas funções.

Entretanto, a importância da abordagem dá-se no instante em que se examinam-se as implicações sobre as pessoas e sobre o desempenho, focos deste trabalho. Conforme referem os

autores (Nadler e Gerstein), os STAD possuem características distintas das "burocracias mecânicas": deve-se operar com situações em que os recursos humanos convivam com delegações de poder, hierarquias mínimas, salários associados às habilitações, participação nos ganhos e outros mecanismos associados às suas ações.

Essa concepção de ARH é defendida por outros autores como Drucker (1995), ao discutir a responsabilidade e o papel das pessoas nas organizações modernas; Galbraith (1995), ao abordar as unidades de negócios do futuro; Quinn (1996) ao discorrer sobre as estratégias organizacionais no setor de serviços; Hamel e Prahalad (1995), ao tratarem das competências essenciais de uma organização para competir.

Avançando para a questão do desempenho, os STAD por implicarem em interação entre agentes e a organização, possibilitam controles mais frequentes. Isto é, possibilitam que variações possam ser percebidas e controladas na fonte e não fora da unidade de trabalho, implicando em dotar as unidades com informações e métodos que permitam tal desdobramento.

Ao projetarem-se STAD, está implícito que a Avaliação de Desempenho é mais ampla; abrangente. Os critérios são múltiplos: ao mesmo tempo em que as unidades possuem liberdade para "projetar e realizar" suas tarefas, devem conviver com determinadas especificações de trabalho e resultados, naturalmente.

Medidas como produtividade e eficiência são exigências quase que universais, quando se trata de avaliar sistemas que utilizam recursos para proverem produtos/serviços, como salientam Roach (1996); Hamel(1996); Von Bergen e Soper(1996).

A partir desse delineamento, duas conclusões podem ser retiradas:

- a) as organizações, quaisquer que sejam seus objetivos/metapas, devem e podem buscar um caminho de eficiência, a partir de uma arquitetura que as possibilitem aproveitar suas competências;
- b) as avaliações de desempenho de recursos humanos (ADRH), constituem-se em instrumento essencial para que as organizações possam adequar-se às mudanças; sejam elas no foco dos negócios ou mesmo nas formas de atenderem seus clientes com produtos/serviços.

Para o aspecto inicialmente levantado, significa dizer que os sistemas organizacionais - vistos como "um grupo de trabalho, fábrica, departamento, divisão, função, corporação ou firma, seção, filial, etc.", conforme descrevem Sink e Tuttle (1993, p.24) - estão sujeitos a responsabilidades. Assim, é indispensável que se estructurem para executarem operações a que se propõem e que, igualmente, procurem atingi-las sob um padrão de desempenho.

Em segundo lugar, se existe a preocupação com o desempenho organizacional, há que se destacar a importância da administração estratégica dos recursos humanos. As ADRH precisam ser vistas de modo distinto do que comumente aplica-se. De acordo com Morhman, Jr. E Lawler III, apud Galbraith (1995, p.212) "a nova administração de desempenho precisa ser mais vista como parte integrante da essência da organização". Devem, com essa conotação, oferecer mais que um "retrato" do comportamento das pessoas ou servir a demandas legais. Precisam, sim, oferecer uma visão das pessoas nos processos, seus papéis e outros aspectos mais consistentes.

Entretanto isso só ocorrerá através do reconhecimento da "importância central e estratégica dos empregados", elevando a ARH para um patamar diferente daquele que a torna figurante da gestão organizacional.

Por outro lado, conclui-se, que há alternativas que merecem atenção e que se alinham com as perspectivas assinaladas. A utilização de critérios objetivos (não necessariamente baseados em números) como os custos das atividades e a associação da ADRH com as estratégias são enfoques plausíveis.

2.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

A abordagem empreendida neste capítulo deriva de três pressupostos:

- a) as estratégias organizacionais devem orientar a forma de composição dos recursos;
- b) os custos incorridos pelos sistemas organizacionais são influenciados, também, pela forma de organização dos recursos; e
- c) a gestão dos recursos humanos configura-se como elemento decisivo para a obtenção de resultados.

Com essa perspectiva, destaca-se alguns conceitos para a determinação de um instrumento de ADRH, além de estabelecer as bases pelas quais se sustenta o processo.

Aponta-se, assim, como essencial para a Avaliação de Desempenho, a vinculação da mesma a alguns fatores. Primeiramente, a necessidade de compreensão do papel efetivo

do planejamento para os sistemas organizacionais. Por esse motivo ressalta-se os posicionamentos de Mintzberg (1995a e 1995b) e de Lawrence e Lorsch (1977), referentes a questão da congruência interna dos recursos ou a associação entre propósitos organizacionais e ações das pessoas.

Em segundo lugar, entende-se como necessário o estabelecimento de mecanismos de controle como parte das estratégias, associados com as formas adotadas de medição do desempenho. Torna-se importante, assim, o tratamento do tema efetuado por Sink e Tuttle (1993), quando destacam a ligação das medidas (critérios) com as especificidades de cada sistema organizacional.

A pertinência com que os autores (Sink e Tuttle) discorrem sobre o assunto, aponta para aspectos que se entende inerentes à gestão, requerendo a apreensão da forma de desenvolvimento das atividades, dos custos associados ao desenvolvimento das mesmas e as implicações das ações gerenciais sobre a cadeia de valores das organizações.

Portanto, ao se enfatizar a eficiência no uso dos recursos, atribui-se ao fator "custo", um tratamento diferenciado em relação a outros fatores encontrados nos sistemas organizacionais. Não discute-se, porém, formas de custeio; todavia, utiliza-se o ABC em decorrência das informações que o mesmo proporciona.

Nesse aspecto, as discussões apresentadas por Kaplan e Cooper (1997), Turney (1991) e Cokins (1996), destacadas ao longo desta seção, dentre outras, fundamentam a opção pelo método (ABC).

Por outro lado, conclui-se que num ambiente de transformações constantes, a gestão dos recursos implica em outras demandas. Envolve, sobretudo, as pessoas ("elementos mais comuns dos sistemas organizacionais"). Dessa forma, as argumentações de Nadler, Gerstein e Shaw (1994) e Schein (1982) possuem significativa abrangência, pois reforçam o conceito de arquitetura organizacional, cuja implicação, sobre a ótica do desempenho, dá-se no uso de "mecanismos" de adequação permanente dos recursos existentes na organização, para promoção do atingimento de resultados.

CAPÍTULO 3

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS

O propósito desse Capítulo é apresentar uma discussão a respeito da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos (ADRH) nas organizações, privilegiando-se os aspectos determinantes dos métodos usuais, aplicações e fatores inerentes ao processo.

Procura-se, por sua vez, tratar das características marcantes da mensuração do desempenho, da sua forma de gerenciamento e das implicações do processo quando utilizado individualmente, ou junto às equipes de trabalho.

A abordagem do tema, num capítulo específico deve-se ao objetivo central deste trabalho e da necessidade de efetuar-se uma exploração bem mais ampla que a apresentada na seção anterior.

Procura-se, destarte, além de uma exploração bibliográfica, apontar as relações da Avaliação de Desempenho com a concepção de administração estratégica. Descreve-se, em decorrência, as falhas existentes nas metodologias usuais e os propósitos buscados com a utilização do processo.

Não há, obviamente, na abordagem, a pretensão de esgotar o tema, porém, contextualizar as discussões supervenientes.

3.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS

A idéia de avaliação, entendida como uma espécie de julgamento, é vista como prática desde o surgimento do homem (Lucena, 1992). Para Lefton (1977), a concepção de avaliação é "tão antiga quanto a civilização". Informa que através de registros escritos, os Sumérios, sociedade que floresceu no Vale de Eufrates há aproximadamente 6000 anos, tinham uma percepção peculiar de avaliação, realizando-as com freqüência. Eles necessitavam saber o valor das coisas que transacionavam, como por exemplo, metais e ferramentas.

O que é mais importante: efetuavam avaliações de desempenho daquilo que lhes era mais conveniente e que garantiam sua prosperidade. Sabiam, portanto, quais objetos materiais afetavam a prosperidade da sociedade e como as pessoas influenciavam para tal. Prevalencia uma concepção de fomentar melhores desempenhos, pois tinham o entendimento de que isso possibilitaria aumentos de valor.

Chiavenato (1994, p.261), por sua vez, ao assegurar que as práticas de avaliação de desempenho remontam ao passado, cita o exemplo de Santo Inácio de Loyola, no século IV, ao servir-se de "um sistema combinado de relatórios e notas de atividade e, principalmente, do potencial de cada um dos jesuítas".

Relata Chiavenato (1994), também, as experiências do século XIX, pelo Serviço Público Federal dos Estados Unidos, da General Motors em 1918, salientando que o maior destaque aos sistemas de Avaliação de Desempenho ocorreu após a Segunda Guerra Mundial.

Na literatura mais recente, percebe-se uma clara tendência ao uso da Avaliação de Desempenho para fins associados à remuneração das pessoas. Cada vez mais associam-se os ganhos variáveis ao desempenho da própria organização durante um determinado exercício - Thomas e Bretz, Jr. (1994); Equipe Coopers e Lybrand (1996); Galbraith (1994) e Bergamani (1992), dentre outros.

Nessa vertente, observa-se uma contradição: os critérios usados para a determinação dos resultados organizacionais normalmente não coincidem ou associam-se aos métodos de Avaliação de Desempenho das pessoas.

A consequência dessa ausência de sintonia é a dificuldade de integração entre objetivos organizacionais e as ações das pessoas, como visto no Capítulo 2. Geof (1994), a partir da experiência da AT&T INSTEEL com o gerenciamento de desempenho, ressalta que o alinhamento das metas individuais com as da organização é visto como fundamental para o sucesso do processo. É bom lembrar que uma característica fundamental e determinante para se atingirem objetivos/metasp, é a congruência entre os componentes organizacionais : trabalho, pessoal, organização formal e organização informal (Nadler e Tushman, apud Nadler, Gerstein e Shaw, 1994).

No entanto, muitas decisões gerenciais, além daquelas associadas à remuneração, são tomadas com base na Avaliação de Desempenho (Chiavenato, 1998), tornando crítico para as organizações as práticas sem vínculos com as metas organizacionais, ou mesmo com o uso de medidas que não estejam relacionadas a elas.

Um processo de ADRH terá que contemplar objetivos e metas organizacionais e as ações desenvolvidas no sentido de

alcançá-las. Lucena (1992, p.14-15) menciona que "são as pessoas que promovem as mudanças para manter um ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apoia-se fundamental e insubstituívelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho".

Constata-se que determinadas abordagens voltadas à ARH aceitam essa premissa de vinculação entre a ADRH e as metas organizacionais (Chiavenato, 1994), (Lucena, 1992), (Equipe Coopers & Lybrand, 1996), Kane e Palmer (1995), porém, quando apresentam os métodos ou propõem instrumentos para tal, o fazem a partir da visão em que preponderam fatores ligados ao comportamento humano (cordialidade, pontualidade, iniciativa, por exemplo).

McGregor (1960), ao empreender uma crítica à Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, salienta que a mesma é tomada como uma simples técnica de administração de pessoal, quando deveria ser usada para outros propósitos, como é o caso da administração estratégica.

A conclusão inicial é que as organizações se utilizam da ADRH para tomada de decisões sobre os empregados (Heneman III, 1981), Chiavenato(1998), como é o caso de dispensas, treinamentos e acréscimos salariais.

3.1.1 Conceitos e Aplicações da Avaliação de Desempenho

A Avaliação de Desempenho vista como "apreciação do desempenho do indivíduo no cargo" (Chiavenato, 1994), está associada às práticas de Administração de Recursos Humanos.

Enfatiza o autor que a Avaliação de Desempenho é um "conceito dinâmico", haja vista acreditar na existência de permanente avaliação - formal ou informalmente - dentro das organizações. Salienta, ainda, que a ADRH

"constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou no cargo que presentemente ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que é exigido pelo cargo, de motivação, etc."
(Chiavenato, 1994, p.263).

Lefton (1977) conceitua a Avaliação de Desempenho como sendo uma discussão formal entre superior e subordinado visando descobrir como e por que o subordinado desempenha seus trabalhos presentemente e como pode efetuar-los no futuro, de modo a beneficiar a organização.

Lucena (1992, p.26) vê a Avaliação de Desempenho como a verificação da "atuação da força de trabalho na produção de resultados" ; reforçando que "o conceito de avaliação de desempenho abrange como premissa básica a confrontação de algo que acontece (resultado) com algo que foi estabelecido antes (meta) ".

A partir dessas visões, percebe-se que a Avaliação de Desempenho possui relativa importância na gestão dos sistemas organizacionais, a ponto de se ter tornado como uma das mais importantes ferramentas da ARH. O uso dessa "ferramenta", no entanto, tem sido discreto, ainda que, visto como um processo das áreas de recursos humanos.

Thomas e Bretz, Jr. (1994) apresentam um estudo sobre as práticas associadas a Avaliação de Desempenho, com base numa pesquisa realizada pela Cornell University, junto as 100 maiores empresas dos Estados Unidos, de acordo com a Revista Fortune. Tal estudo, no entendimento dos mesmos "provê algumas perspectivas no enigma da avaliação de desempenho". Constatam os autores que existem diferentes usos para a Avaliação de Desempenho, como listados na Tabela 3.1.

1	Desenvolvimento do desempenho no trabalho
2	Administração de pagamento por mérito
3	Aviso aos empregados sobre expectativas de trabalho
4	Recomendações aos empregados
5	Promoção de tomadas de decisões
6	Motivação dos empregados
7	Avaliação de potencial dos empregados
8	Identificação de necessidades de treinamento
9	Melhoria de relacionamento no trabalho
10	Auxílio no ajuste de metas de carreira
11	Determinação de trabalhos mais eficientemente
12	Transferência de decisões
13	Tomada de decisões sobre dispensas
14	Auxílio no planejamento de longo prazo
15	Validação de procedimentos para contratação
16	Justificar outras ações gerenciais

Tabela 3.1 Principais Usos da Avaliação de Desempenho (adaptada de Tomas e Bretz, Jr., 1994)

A pesquisa aponta que o supervisor imediato é o "avaliador-chave" e a sua opinião é decisiva para a avaliação final; enquanto que as decisões estratégicas são realizadas no nível corporativo - como efetuar, ter ou não avaliações,

definição do papel (mérito, incentivos). Indica, ainda, que, apesar da conscientização da validade de efetuar-se as avaliações, pouco tempo é dispendido na atividade. Em média, gasta-se por empregado, por ano, oito horas. A razão básica para tal, deve-se ao fato de os gerentes, mesmo entendendo a importância da Avaliação de Desempenho, a terem como uma "tarefa desagradável".

Os resultados da pesquisa citada, por outro lado, apontam que apenas 10% dos empregados não recorrem dos procedimentos. A Tabela 3.2, apresenta as razões pelas quais empregados e gerentes antipatizam com o processo de Avaliação de Desempenho.

1	Raramente eles possuem qualquer senso de propriedade. Eles não são envolvidos do <i>design</i> ou na administração do sistema, não são treinados para usá-lo e tampouco para fornecerem um <i>feedback</i> .
2	Os gerentes não gostam de "entregar" mensagens negativas às pessoas com quem trabalham. Mensagens negativas tendem a gerar reações defensivas e hostilidades antes de servir como resposta sobre o desempenho.
3	Empregados e gerentes reconhecem que entregando mensagens negativas afetam-se as relações pessoais.
4	Há poucas recompensas formais para tornar o processo de avaliação sério. Há maiores recompensas informais para não entregar mensagens impopulares.
5	Os gerentes hesitam em dar avaliações desfavoráveis por medo da aparência que um insatisfatório trabalho possa refletir mal na habilidade de selecionar e desenvolver os empregados. A falta de candor na Avaliação é o único caminho de "esconder a roupa suja".

Tabela 3.2 Razões para aversão ao processo de Avaliação (adaptada de Thomas e Bretz, Jr., 1994)

Bergamini (1992, p.26) salienta que a Avaliação de Desempenho deve ser vista "apenas como instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que,

dentro da organização empresarial, estejam, num dado momento, dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos seus recursos humanos". Atestar que, "como instrumento que deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, o primeiro objetivo da avaliação de desempenho é conhecer" . Esse conhecer refere-se a organização como um todo, além de suas relações com o meio ambiente e com os seus recursos humanos.

Bergamini (1992) aponta como principais resultados das aplicações da Avaliação, como sendo:

- Subsídios para a seleção de pessoal.
- Subsídios para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- Subsídios para a administração salarial.
- Subsídios para a movimentação de pessoal.

Heneman III (1981, p.78), observando que um singular resultado dos trabalhos das pessoas é a contribuição para o alcance das metas da organização, apresenta como principais propósitos das "práticas de medição de desempenho", os seguintes aspectos:

- Decisões Administrativas: promoções, desligamentos, incrementos salariais e outros. Entende que, nesse particular, a vinculação entre altos desempenhos e incrementos salariais mostram-se efetivos - baseiam-se na teoria da expectância.
- Retroinformação e Desenvolvimento: levar ao conhecimento dos empregados o desempenho obtido em relação às expectativas da organização. Concomitantemente, utiliza-se os resultados para verificar as necessidades de melhorias, proporcionando aos gerentes a possibilidade de preparação

do subordinado para a execução das tarefas ou de treinamento.

- Avaliação das Políticas de Recursos Humanos: compreensão da forma como as políticas e os programas de Recursos Humanos estão influenciando as pessoas no trabalho.

Chiavanato (1994, p.267) aponta como "objetivos intermediários" da Avaliação de Desempenho, basicamente àqueles citados anteriormente, como por exemplo: promoções, treinamento, incentivo salarial, estímulo à maior produtividade, retroação, transferências, dispensas, e outros. Por outro lado, lista três "objetivos fundamentais" , a saber:

- Medição do potencial humano.
- Administração dos recursos humanos (vistos como recursos básicos da organização).
- Oportunizar o "crescimento" e fornecer "condições de efetiva participação" na obtenção dos objetivos organizacionais e individuais.

Lucena (1992, p. 18) relaciona alguns pontos que, no seu entendimento, evidenciam a importância da gerência do desempenho:

- Necessidade da organização saber se seus objetivos estão sendo alcançados.
- Necessidade de assegurar-se de que o desempenho (indivíduo e equipe) está a contento.
- Necessidade de reconhecimento da "contribuição" dos empregados.
- Promoção do "desenvolvimento de habilidades" e "capacitação" dos empregados.

Tem-se com isso, uma concordância com relação aos propósitos da Avaliação de Desempenho e, por conseqüência, as razões do seu uso. Pode-se observar, de antemão, que os aspectos mencionados por Bergamini (1992), Chiavenato(1994 e 1998) e Lucena(1992), estão contemplados nas informações destacadas na pesquisa apresentada por Thomas e Bretz, Jr. (1994). A aplicação da Avaliação de Desempenho resulta prioritariamente para ações sobre os empregados, caracterizando-se, dessa forma, como instrumento típico de ARH, para mostrar-se, eventualmente, um instrumento de apoio à gestão dos negócios.

As constatações da pesquisa citada, quanto à rejeição ao processo de avaliação, têm sentido ao se observar as destinações apresentadas.

3.1.2 Métodos e instrumentos usuais na Avaliação de Desempenho

Qualquer pesquisa que procure identificar os métodos e instrumentos utilizados, fatalmente irá apresentar como resultado um número de práticas aproximado ao de organizações pesquisadas.

Bergamini (1992) apresenta dois grupos de instrumentos: os de avaliação direta ou absoluta, em que o indivíduo é considerado o "centro de interesse" do avaliador, sendo observado seu padrão de desempenho em contraposição ao que é desejável no seu trabalho. O segundo grupo diz respeito à avaliação relativa ou por comparação, em que o indivíduo é posicionado num grupo de trabalho (sua equipe) e verificado seu "nível de eficiência". Considera a escolha de um desses

métodos como sendo "parcial e perigosa", afirmando haver necessidade de uso dos dois grupos.

Para o primeiro grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

- a) Relatórios Verbais: descreve-se o "comportamento" de cada indivíduo no trabalho.
- b) Relatórios Escritos: descreve-se o "comportamento" de cada indivíduo, sob forma de relatório.
- c) Composição de Gráficos Analíticos: a partir de um conjunto de critérios pré-estabelecidos, o avaliador apenas identifica onde se enquadra o avaliado. Liga-se os pontos e tem-se uma descrição do perfil do avaliado.
- d) Padrões Descritivos: a partir de um conjunto de características de cargos específicos, o avaliador deverá apontar a afirmativa que "melhor descreve o avaliado".
- e) Lista de Verificação: a partir de uma série de frases, o avaliador deverá identificar as que "melhor descrevem o avaliado".

Para o segundo grupo, os instrumentos mais conhecidos são:

- a) Sistema de Classificação: o avaliador terá que identificar no grupo o melhor e o pior dos indivíduos, dentro de uma escala.
- b) Comparação Binária ou por Pares: o avaliador compara o avaliado com outro do grupo, "em cada traço ou característica de desempenho".
- c) Sistema de Avaliação Forçada: utilizada especialmente com grandes grupos e pela dificuldade de se usar a Comparação Binária. O avaliador deve agrupar os avaliados em

conjuntos semelhantes e a partir de uma escala, compará-los.

Chiavenato (1994, p.269), ao discutir os métodos de avaliação de desempenho, observa que as técnicas podem variar de empresa para empresa bem como dentro de cada uma delas. O que importa efetivamente é que o modelo utilizado atenda os objetivos a que se propõe. Ressalta, com base na argumentação de R.K.Stolz, que "as avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados da atividade do homem no trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade".

Com relação aos métodos possíveis de serem usados pelas organizações, Chiavenato, com base em Huse e Bowditch, divide em dois grupos, a exemplo de Lucena(1992), com as seguintes características: os de medidas objetivas e os de medida subjetiva.

No primeiro grupo, tem-se o uso do absentéismo e da produtividade e no segundo grupo, destacam-se as técnicas da Escala Gráfica; das Listas de Verificação; das Escalas de Escolha Forçada; das Escalas de Incidentes Críticos; do Método de Classificação e do método de Distribuição Forçada.

Uma outra técnica, distinta das apresentadas nos dois grupos citados é sugerida e refere-se a Simulações. Nesse método, avalia-se o indivíduo a partir de exercícios de simulação.

Thomas e Bretz, Jr. (1994), a partir da pesquisa da Cornell University, apresentam a estratificação constante da Tabela 3.3.

Cargos	Gerenciamento por objetivos	Escalas Gráficas	Escalas Baseadas em Comportamento	Outras Formas
Gerentes	80	16	SR	4
Profissionais	70	23	SR	7
Não exemplificado	31	32	14	23

SR= Sem referência

Tabela 3.3 Formas de Avaliação de desempenho nas 100 maiores empresas dos Estados Unidos (adaptada de Thomas e Bretz, Jr., 1994)

Pode-se observar que há a preponderância dos sistemas baseados em objetivos e um pequeno grupo usando os métodos tradicionais como Escala Gráfica e outros métodos.

Vale observar, porém, que Lefton (1977) não considera o gerenciamento por objetivos (MBO) propriamente como um método de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos. Entretanto, os dados apresentados na Tabela 3.3 são significativos para demonstrar a ênfase que as empresas imprimem à Avaliação de Desempenho e seus propósitos associados com metas determinadas previamente.

Servindo-se do conceito de Lefton (1977) para o MBO, qual seja a de "um sistema para a obtenção de objetivos organizacionais por atribuições específicas, mensuráveis, metas conectadas a indivíduos específicos na organização", não deixam de ser significativos os resultados encontrados na pesquisa. Há um claro destaque, tanto para o nível gerencial quanto de outros profissionais, ao uso dos sistemas voltados

para resultados. Por outro lado, as avaliações com base em critérios comportamentais não são apontadas como de uso corriqueiro - muito pelo contrário.

3.2. A MENSURAÇÃO DO DESEMPENHO

A rigor, quando se trata de medir desempenho, procura-se informações sobre um período passado e de acordo com Sink e Tuttle (1993), esbarra-se em uma série de "paradigmas" e "barreiras". As considerações levantadas pelos dois autores e que, de forma comum, são referenciadas por aqueles que tratam da ADRH, dizem que:

- a) os processos de medição são vistos como ameaça;
- b) os processos são intimidadores;
- c) os processos são imprecisos;
- d) os critérios são amplos;
- e) outros.

De certa forma, como mostram Thomaz e Bretz, Jr. (1994), com os relatos da pesquisa (Tabela 3.2), o processo de medição de desempenho caminha sobre uma linha tênue, onde os agentes envolvidos apresentam-se em lados opostos. Essa característica, como pode-se observar ao longo deste Capítulo, marca de forma crítica o processo de avaliação e concorre para o insucesso. A propósito, as observações apontadas na Tabela 3.2, mostram tal viés. A falta de "sintonia" entre gerentes e suas equipes, transforma o processo em "ajuste de contas", como já mencionado.

A razão básica dessa situação, a princípio, é óbvia, porém, as diferenças entre os métodos utilizados para a medição do desempenho são determinantes para a confusão.

Nesse sentido, é lamentável a pouca evolução dos estudos da ARH. A letargia verificada não condiz com as transformações das formas de administração dos negócios, tampouco com as tecnologias que cercam os trabalhadores de um modo geral.

Sink e Tuttle (1993) apresentam algumas idéias que, tratando-se da medição de desempenho, necessitam ser analisadas e, tanto quanto possível, usadas como referência ao desenvolver-se um processo de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos. As principais são relacionadas a seguir:

- a) os processos de medição devem apontar para atividades desenvolvidas pelas pessoas, sem que permita dúvidas ou interpretações equivocadas;
- b) mesmo quando tratar-se de medidas objetivas não significa que a precisão deva estar presente. A preocupação reside na confiabilidade das informações, sobretudo pelas diferenças existentes nos processos de trabalho e nos resultados;
- c) não se deve dar ênfase a um indicador apenas. Tal aspecto deve ser considerado, evitando-se que, ao enfatizar-se apenas um indicador, outros aspectos relevantes sejam negligenciados e transformem ainda mais o desempenho do sistema. Além disso, se o fator destacado não tiver significado considerável para o processo, há um deslocamento de foco e as informações obtidas serão inservíveis para a Avaliação de Desempenho.

De modo a dar à questão da medição a importância devida, Sink e Tuttle (1993) consideram essencial que ao tratar-se da medição do desempenho, haja uma compreensão do que seja o desempenho pretendido e quais os diversos critérios ou dimensões do mesmo.

A medição do desempenho é, portanto, uma etapa significativa, principalmente porque, de modo tácito, tem-se um conjunto de requisitos que previamente precisam ser especificados e desenhados. Com bastante propriedade, os autores destacados fazem uma analogia dos sistemas organizacionais com um avião. Isto é, os instrumentos de navegação não são projetados durante o voo. As medições ocorrem antes, durante e depois de um voo. Os detalhes são "pensados" previamente.

3.2.1 As razões para medir o desempenho

Ressaltou-se no Capítulo 2 as razões pelas quais defende-se a adoção do processo de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos; como fazê-la é a tarefa que inspira este trabalho.

Quando se tem o propósito de avaliar desempenho, quer de um sistema organizacional, quer de equipes de trabalho, a medição é um fator inerente ao "funcionamento" dos mesmos. Portanto, a decisão de avaliar "desempenho" traz consigo a necessidade de se efetuarem medições e de acordo com Sink e Tuttle (1993, p.145), a medição "muitas vezes é implícita, muitas vezes evitada e quase sempre mal compreendida".

Levando -se em conta a perspectiva adotada nesse trabalho de "intervenção", sob a ótica da estratégia organizacional, a avaliação de desempenho deverá ser efetuada com objetivos associados à verificação da forma como a organização caminha para obtenção das metas e como os seus processos/atividades se ajustam para tal (enquanto consomem recursos).

Constata-se que os sistemas organizacionais possuem um conjunto de recursos, arrançados de formas diversas, para

produzirem bens ou prestarem serviços. A capacidade desses sistemas precisam ser conhecidas. A medição e avaliação, por consequência, possibilitam identificar se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada para os resultados pretendidos.

A medição traduz, sob uma forma escolhida, o desempenho do sistema. Num ambiente em que as transformações dos negócios ocorrem de modo intenso, um desempenho satisfatório, em determinado período, pode se transformar, se não houver mudanças, em fator de perda de competitividade ou em manutenção de processo onerosos (pouco eficientes) para os clientes logo a seguir.

Outro aspecto, capaz de justificar a necessidade das medições de desempenho, reside no fato das estratégias serem mutáveis ao longo do tempo. Isto é, os sistemas organizacionais podem manter suas missões, todavia as formas, os métodos e os meios, para atendê-las, podem ser alterados e a organização dos recursos modificada. A máxima "o que não é medido não é gerenciado", tem aqui sua justificativa.

Kaplan e Norton(1997,p.25) observam que medidas e indicadores são tomados inadequadamente como "ferramenta para controle do comportamento e avaliação do desempenho passado", quando deveriam servir de mecanismo para "articular a estratégia da empresa, para comunicar essa estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum".

Moreira (1996, p.19) informa que "a rigor, então, qualquer sistema de medidas deveria partir de uma visão de

futuro que a organização tenha fixado para si". Antepondo-se a essa consideração, observa que

"a tendência que se desenha para o futuro é colocar no centro de um sistema de medidas a visão e a estratégia que orientam a empresa, sem a especificação de comportamentos. A alta gerência sabe qual o resultado final buscado, mas não pode dizer aos empregados como chegar exatamente àquele resultado, no mínimo porque as condições nas quais os empregados estão operando mudam constantemente" (Moreira, 1996. P.18).

3.2.2 Padrões de desempenho

Uma vez que as organizações caminham no sentido de avaliar o desempenho de seus recursos, entende-se a etapa de medição como algo inerente. Contudo, o simples fato de medir pode tornar-se algo pouco significativo ou sem valor.

O padrão de desempenho pode ser entendido como "um valor escolhido para uma grandeza, o qual deverá servir como um referencial para comparação" (Moreira, 1996,p.24), proporcionando condições para a efetiva Avaliação de Desempenho. Horgreen, Foster e Datar (1994) ressaltam que um padrão representa um bom nível ou o melhor nível de desempenho.

Outras concepções de padrão de desempenho existem, como observam Kane e Freeman (1997), mas quando se trata de distinguir a avaliação de desempenho da medição, o padrão de desempenho deve ser entendido como "um nível de efetividade requerido para a classificação em categorias. Os padrões podem

ser vistos ou concebidos como uma *interface* entre a medição e avaliação de desempenho".

Kane e Freeman (1997) salientam, ainda, que padrões de desempenho diferem e distinguem-se de benchmarks e de "âncoras" usados para a medida de desempenho. Observam que esses "elementos" gerenciais e comparativos são úteis para uso em escalas de medida de desempenho, para exemplificar o nível de efetividade demarcado a cada nível de uma escala numérica.

Dessa forma, o estabelecimento de padrões de desempenho merece considerável atenção pelas implicações que promove na Avaliação de Desempenho. Não é por outro motivo que os autores (Kane e Freeman) consideram os padrões como uma "faca de dois gumes". Quando se trata de avaliar o desempenho de recursos humanos, há a possibilidade de se criarem situações de injustiça.

Sink e Tuttle (1993) salientam que, ao se estabelecer uma meta, não se deve oferecer um valor que pareça impossível, tampouco, algo que não represente um desafio aos que devem persegui-la. Um padrão de desempenho, com isso, pode ser obtido nas próprias práticas organizacionais, levando-se em conta a capacidade dos recursos. Não há a necessidade de se buscarem padrões nas mesmas práticas de trabalho, porém, os critérios para tal devem ser os mesmos.

Moreira (1996), reconhecendo a importância dos padrões de desempenho, propõe algumas questões visando solucionar um possível problema quando o sistema organizacional baseia-se somente em fatores internos, das quais pode-se destacar:

a) Como fixar o padrão interno e como atualizá-lo?

- b) Como o padrão interno situa-se em relação aos resultados do mercado ou sistemas correlatos?
- c) Como o padrão situa-se em relação à expectativa dos clientes?
- d) Como o padrão pode ser comparado a outros padrões externos?

Observa Moreira (1996) que os padrões são e devem ser mutáveis, não devendo ter a "conotação de nível desejado". Harrington (1997, p.74) considera que "o único padrão de desempenho aceitável é o desempenho ótimo isento de erros". Para ele (Harrington), o ótimo deriva de tomadas de decisões a partir das "opções disponíveis (...) embora somente uma proporcione os melhores resultados".

Ao tratar-se de sistemas organizacionais, com o uso de recursos diversos, o melhor desempenho está relacionado com o melhor aproveitamento dos recursos para a obtenção dos resultados esperados. Reduzindo-se a questão somente para o âmbito das pessoas, os padrões de desempenho definem-se a partir da associação entre habilidades e exigências das atividades desempenhadas. "A linha básica usada pelo gerente é o nível de desempenho exigido pela descrição do cargo e/ou pelo cliente do empregado. (...) o conceito de desempenho médio é completamente ignorado" (Harrington, 1997, p.279).

O projeto de Avaliação de Desempenho deve levar em consideração as características do sistema organizacional e dos recursos que o mesmo utiliza para obter resultados (Band, 1997). Os padrões de desempenho deverão, com isso, contemplar a composição dos recursos do sistema e dos produtos e serviços que o mesmo possibilita obter, a partir de determinado nível de atividade.

Visto dessa forma, torna-se vital para os sistemas organizacionais, a forma de medição dos resultados das atividades e, sobretudo, da capacidade dos recursos.

3.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O entendimento de que a Avaliação de Desempenho de uma organização deve estar vinculada com a sua estrutura e seus objetivos não é recente, conforme se constata em McGregor (1960), Lefton (1977), Heneman III (1980) e Drucker (1981). Especificamente no que se refere ao desempenho humano, essa concepção de associação entre ações das pessoas e objetivos e metas organizacionais também é manifestada por alguns autores como Bergamini (1992), Chiavenato (1994 e 1998), Lucena (1992), Harrington (1997), os quais enfatizam tal proposição.

A Avaliação de Desempenho, portanto, assume um caráter maior e peculiar. Ou seja, mais que um mecanismo típico das áreas de recursos humanos, torna-se um componente essencial e necessário do planejamento estratégico organizacional. Harrington, (1997, p.277) observa que "(...) o plano de desempenho do indivíduo deve basear-se em como o desempenho individual vai suportar o plano de negócios da organização".

Entretanto, a Avaliação de Desempenho, deve ser interpretada distintamente do processo de medição. A avaliação, conforme observam Kane e Freeman (1997), em contraste com a medição, é uma espécie de "guia" que possibilita verificar o nível de determinados atributos; não é uma medida, mas um processo de classificação. Uma avaliação é

feita com base em uma ou mais medidas. A medição é um componente do processo de avaliação.

Com a compreensão de que o desempenho de uma pessoa decorre de suas ações, as quais produzem resultados, a Avaliação de Desempenho deve ser utilizada na verificação dos "efeitos" dessas ações no trabalho e na verificação das "causas" desses efeitos (Lefton, 1977).

Segundo Lefton (1977), na ADRH, não há porquê considerar-se "coisas" feitas no trabalho que não afetam os resultados. As pessoas podem realizar ou encaminhar ações que não afetam os resultados de atividades ou processos.

Essa observação é importante quando se enfatiza demasiadamente critérios comportamentais, descaracterizando o processo de avaliação do desempenho no trabalho. Heneman III (1980) considera que restringir a avaliação de desempenho ao uso de fatores comportamentais, acaba comprometendo a validade da mesma.

Se as medidas de desempenho podem ser vistas como os "sinais vitais" de uma organização (Hronec, 1994), a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma análise dessas medidas, em relação aos impactos no alcance das metas estabelecidas.

Embora se aceite que as organizações atinjam objetivos através da alocação e do uso de recursos diversos, por meio de processos e atividades, os seus desempenhos resultam da forma como os recursos "desempenham suas funções".

Conforme Hronec(1994), as medidas de desempenho podem ser divididas em três categorias, observando-se que as mesmas se interrelacionam, como mostrado na figura 3.1:

- a) Qualidade (excelência do produto/serviço).
- b) Tempo (excelência do processo).
- c) Custo (lado econômico da excelência).

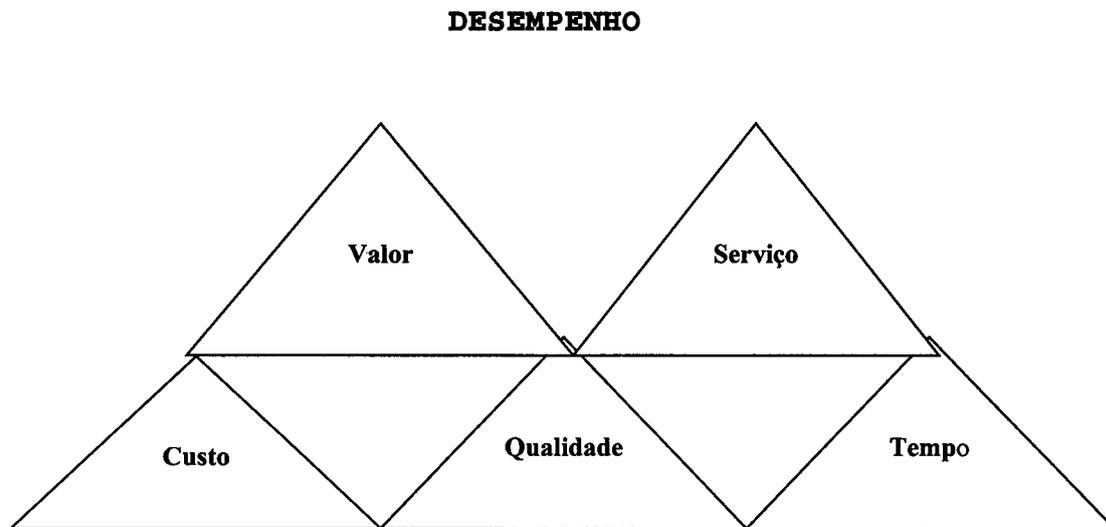


Figura 3.1 Família de medidas e relacionamentos (adaptada de Hronec, 1994, p.17)

A ADRH, assim, consiste na análise das medidas de desempenho, a partir de padrões previamente definidos ou mesmo obtidos durante os períodos em que as pessoas exercem suas funções. Com base nas "famílias de medidas" apresentadas na Figura 3.1 (custo, qualidade e tempo), podem ser estabelecidos padrões de desempenho para a elaboração de produtos ou

prestação de serviços e, assim, efetuarem-se as avaliações de desempenho.

A avaliação de desempenho torna-se uma confrontação de medidas de desempenho, metodologicamente, com resultados, expectativas, padrões ou outros parâmetros, para um período considerado.

3.3.1 Gerenciamento do desempenho

De acordo com Lucena (1992), a etapa de gerenciamento do desempenho se constitui do "ponto crítico" do processo de Avaliação de Desempenho.

Essa condição decorre em função da capacidade do avaliador, que, de forma ampla, possui influência não somente sobre a figura do avaliado, mas em toda a organização pela repercussão das ações que possam se originar do processo. Na etapa do gerenciamento(ou acompanhamento) do desempenho, está em jogo o sucesso de um empreendimento - razão da Avaliação de Desempenho.

A organização deve assegurar-se de que as formas de utilização dos seus recursos estejam concorrendo para o alcance das metas e objetivos propostos. Caso constatare disfunções ou desajustes, deverá efetuar mudanças e arranjos desses recursos ou mesmo buscar novos.

A conjugação de fatores que interagem nessa etapa e, por conseqüência, as possibilidades de adequações e composições possíveis, exigirão ações e decisões dos avaliadores e gerentes. Sob o ponto de vista dos recursos humanos,

Lucena(1992, p.21) aponta quatro componentes básicos que afetam o desempenho:

- a) qualificação profissional;
- b) cultura organizacional;
- c) estilo gerencial;
- d) ambiente externo.

De forma mais explicativa , considera-se que, numa função, os desempenhos dos indivíduos são afetados por suas qualificações profissionais e pelo ambiente. O desempenho esperado deve ser condizente com as habilidades e capacitação dos mesmos.

Por outro lado, a cultura organizacional corresponde a um componente de dimensão considerável. Kotter e Heskett (1994) apontam para a existência de dois níveis, quando se trata da cultura organizacional e de seus efeitos. O primeiro, de difícil mudança, refere-se ao que é "mais profundo e menos visível", qual seja, aos valores compartilhados e que moldam o comportamento dos grupos de pessoas, tornando-se arraigados ao longo do tempo. O segundo, refere-se ao que é "mais visível", diz respeito ao que é "padrão" ou "estilo" da organização e é seguido pelas pessoas. Esse nível é de mudança mais fácil.

Já o estilo gerencial é sentido no dia a dia. Aflora nas relações chefe-subordinado e como as mesmas se desenvolvem é fator destacado para o desempenho. É bom salientar que esse aspecto tem merecido atenções diversas da área de Administração e as controvérsias são inúmeras.

O outro ponto a ser considerado e que se tornou decisivo para as organizações, constitui-se do ambiente externo. Esse, tem moldado as estratégias organizacionais e influenciado de

forma definitiva a organização dos trabalhos. A capacidade dos indivíduos apreenderem os movimentos do ambiente externo tornou-se fundamental para as organizações - sobretudo as que se inserem em mercados competitivos.

Tem-se, em suma, a fundamentação para qualificar a etapa de gerenciamento do desempenho como aspecto-chave do processo de Avaliação de Desempenho.

3.3.2 Avaliação Individual X Equipes

A questão posta nesses termos não exclui a possibilidade dos sistemas organizacionais utilizarem-se das duas formas de avaliação. O modo de organização dos trabalhos, num primeiro instante, deve ser o fator determinante da metodologia aplicável. Sob outro prisma, a estrutura organizacional tem implicação no projeto da ADRH.

Conforme observa a Equipe Coopers & Lybrand (1996), o uso dos métodos de avaliação individual possuem maior validade e utilidade onde existem estruturas organizacionais hierarquizadas. Nesses casos, o foco pode ser voltado para o trabalho individual, o qual é "controlado e avaliado pelo chefe".

Nas organizações que operam com características celularizadas e o foco está voltado para processos, a abordagem é distinta do caso anterior. As equipes merecem maiores atenções.

Portanto, cada sistema de trabalho poderá adotar formas diferentes de avaliação. Todavia, como existe a tendência das organizações efetuarem o gerenciamento dos processos e

atividades, a orientação para a avaliação coletiva é enfatizada. Como salienta Cohen, apud Galbraith (1995, p.168), "as equipes de trabalho estão na ordem do dia. As organizações têm experimentado um ressurgimento do interesse em utilizar o mecanismo de equipes e de trabalho em equipe como alicerce básico para o desempenho".

As razões apontadas para tal, também compartilhadas por Nadler, Gerstein e Shaw (1994), residem nos desafios competitivos que levarão as organizações a novas arquiteturas, inclusive no tocante a força de trabalho.

A bibliografia explorada não apresenta referências explícitas quanto a preponderância de uma forma sobre a outra, mas pelo modo de estrutura dos sistemas organizacionais, hierarquizados, deduz-se que haja um predomínio das avaliações individuais, embora Margerison, McCann e Davies (1995) apontem às equipes como foco dos processos de Avaliação de Desempenho, pelas próprias exigências dos clientes, com relação aos produtos/serviços.

Bretz, Jr., Milcovich e Read (1992), ao efetuarem um estudo sobre as práticas e recursos relativos à avaliação de desempenho, com base nas publicações especializadas dos Estados Unidos, não chegam a apontar qualquer sinal da forma mais empregada. Corroboram, entretanto, as conclusões de Thomas e Bretz, Jr. (1994), da "preferência" pelo MBO.

Uma constatação de Bretz, Jr., Milcovich e Read (1992), no entanto, é, decididamente, representativa da importância da Avaliação de Desempenho: elas (as avaliações) deixaram de ser vistas como eventos isolados e transformaram-se em processos inerentes ao funcionamento das organizações.

3.3.3 Críticas ao processo de Avaliação de Desempenho

As ponderações apresentadas pelos críticos do processo de avaliação de desempenho residem, basicamente, sobre a natureza do mesmo. A ênfase dada ao processo, de caráter "controlador" das pessoas é que merece maiores citações.

Outro aspecto que merece consideração é a transformação do processo num evento em que avaliadores e avaliados entram em conflito, dada a forma de julgamento que se reveste o processo.

Mais recentemente, tem sido usado como argumento as posições de Deming, por aqueles que "militam no movimento da qualidade". A lógica defendida por Deming para criticar o processo, de acordo com a Equipe Coopers & Lybrand (1996) e também Sink e Tuttle (1993), dá-se em razão dos próprios desvios que o processo toma por questões gerenciais.

Como observa, com propriedade, Lucena (1992), as limitações gerenciais ("falta de visão estratégica", "despreparo para o relacionamento interpessoal", "centralização", "processo decisório lento") dificultam o processo de Avaliação de Desempenho.

Dessa forma, os três pontos apontados pela Equipe Coopers & Lybrand (1996) como críticos, na visão de Deming, consistem de:

- a) "foco distorcido": a atenção deve ser voltada para os processos ou sistemas, não para as pessoas;
- b) "controle dos resultados": boa parte das situações de trabalho independem do avaliado e de suas ações;

c) "metas numéricas": as metas podem transformar-se em limitações às melhorias, tão logo sejam atingidas.

O enfoque empreendido nesse trabalho, procura subverter tais críticas. A Avaliação de Desempenho é vista e tratada como uma intervenção estratégica, orientada para a melhoria.

Conclui-se que os "modelos" tradicionais de ADRH precisam ser criticados e reformulados, repousando seus projetos sobre as estratégias organizacionais.

Ao mesmo tempo, deve-se empreender esforços para transformar a visão do "ajuste de contas" para um esforço voltado às melhorias. Os principais elementos desse enfoque distorcido residem nas ações gerenciais e como assinala Chiavenato (1998, p.144), "a falha da avaliação de desempenho é exatamente a falha da administração em definir claramente objetivos e estabelecer técnicas específicas de *avaliação do desempenho* designada para alcançar objetivos".

3.4 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

Neste capítulo buscou-se contextualizar a ADRH nas organizações, enfatizando-se os posicionamentos dos principais autores brasileiros que tratam da questão e, ao mesmo tempo, observar as formas de proposição de sistemas de avaliação e os instrumentos usuais.

Destaca, por sua vez, a pesquisa realizada pela Cornell University, apresentada por Thomas e Bretz, Jr. (1994), a qual serve para demonstrar a amplitude de uso e propósitos da ADRH.

Os posicionamentos dos autores contemplados neste estudo reforçam os entendimentos elucidados no capítulo anterior, sobretudo, quando procura-se vincular o processo e os métodos de avaliação com as estratégias organizacionais.

Fica evidenciado que as técnicas de avaliação estão ancoradas em bases comportamentais, tornando a ADRH pouco objetiva e posta sob suspeita pelos avaliados.

Posto dessa forma, reforça-se a argumentação da necessidade de reavaliação de uso do processo e do *design* dos instrumentos.

Por esses motivos, apontou-se um conjunto de preceitos que devem servir de orientação, tanto na medição quanto na avaliação de desempenho, conforme orientam Sink e Tuttle (1993). Ao mesmo tempo, compartilha-se com os ensinamentos de Kaplan e Norton (1997), ao proporem a efetiva ligação da avaliação com as iniciativas (organizacionais, individuais e interdepartamentais), numa visão de futuro e desligadas de situações passadas. Assim, a ADRH configura-se como instrumento de gestão, enquanto possibilita o monitoramento do uso dos recursos.

Destarte, a etapa de gerenciamento do desempenho é apontado como crítica, não sem motivos. A correta avaliação e adoção de medidas corretivas possibilita que as organizações atinjam seus objetivos. Ações gerenciais, advindas de erros de avaliação, por sua vez, podem comprometer e afetar desempenhos futuros.

Em função dessas particularidades, destaca-se os posicionamentos de Schein (1972), de Kotter e Heskett (1994), quanto aos fatores culturais inerentes a cada organização.

CAPÍTULO 4

UM INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS COM O USO DO SISTEMA ABC

Neste Capítulo, apresenta-se um instrumento de Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos (ADRH), tendo como suporte o sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC).

O uso desse sistema é justificado por sua concepção e metodologia de apuração de custos, que disponibilizam um conjunto de "elementos informativos", os quais possibilitam a análise da forma como são desempenhadas as atividades num sistema organizacional.

Considera-se recomendável, também, para a implementação do instrumento, a existência de fatores associados a um processo de planejamento (objetivo e metas) minimamente estabelecidos. Esta "exigência" decorre da necessidade de se ter um conjunto de propósitos, formais ou não, porém explícitos, a partir dos quais serão estabelecidos padrões de desempenho. A inexistência de padrões de desempenho tem como resultado a impossibilidade de "aferição" dos resultados, além de tornar o instrumento de avaliação em algo estéril e sem conseqüências.

A Avaliação de Desempenho, com as características apresentadas, constitui-se, efetivamente, numa intervenção estratégica, em contraposição à visão simplista de "controle", como temem autores ligados à Qualidade.

Um aspecto inerente ao instrumento proposto é a adoção de critérios objetivos em termos de medição, fugindo-se do viés

comportamental que permeia os modelos utilizados pelos sistemas organizacionais.

Portanto, ao longo desse Capítulo, apresenta-se o Custo como Medida de Desempenho, o Custo das Atividades como Indicador de Desempenho e os Direcionadores de Custos como Medida de Contribuição para a Avaliação de Desempenho. Utilizam-se como fatores fundamentais para a ADRH os conceitos de Custo da Capacidade dos Recursos e Custo da Capacidade Não Usada.

4.1 PRINCÍPIOS GERAIS

Autores como Hronec (1993), Sink e Tuttle (1993), Moreira (1996), Kaplan e Norton (1992 e 1997), Kaplan e Cooper (1997), além do US Department of Energy (1995), apresentam uma série de fatores que servem como orientação para os processo de medição e avaliação de desempenho de sistemas organizacionais.

O instrumento aqui proposto, agrega conceitos emitidos pelos autores citados, adaptando-os para o contexto do desempenho dos recursos humanos. O destaque dado aos custos, justifica-se pela importância dos mesmos na gestão dos sistemas organizacionais, quer pela inserção destes em ambientes competitivos, quer pela necessidade da gestão de recursos.

Turney (1991) lembra que no atual estágio de competitividade envolvendo inúmeras organizações, as exigências vão além das necessidades dos clientes. Os sistemas organizacionais devem dispor e usar de instrumentos adequados para avaliarem suas próprias ações. Os custos revelam:

- a) medidas de rentabilidade dos clientes, produtos, atividades e processos;
- b) o custo total das atividades;
- c) a "evolução" do fluxo dos processos; o custo relativo de atividades diversas, bem como os efeitos potenciais de modificações no desenvolvimento das mesmas.

A avaliação do desempenho organizacional torna-se, portanto, um processo de avaliação da forma como os recursos são consumidos e/ou empregados e os resultados provenientes do "uso" dos mesmos.

A Figura 4.1 apresenta uma visão esquemática do ciclo básico para Avaliação de Desempenho.

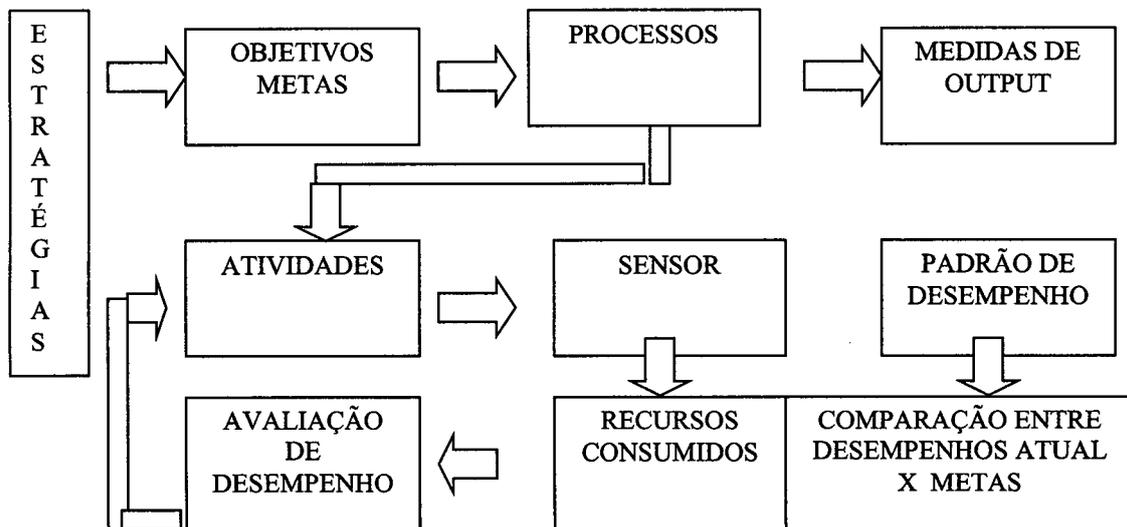


Figura 4.1 Ciclo básico para avaliação de Desempenho (adaptada de Hronec, 1994, p.184 e US Dept. of Energy, 1995)

Com base no exposto, deve-se esclarecer que a medição e a avaliação de desempenho, embora seja passível de aplicação na totalidade das atividades desenvolvidas nos sistemas

organizacionais, somente serão empreendidas àquelas que "merecem" ser avaliadas.

Portanto é necessário ter noção do impacto que os processos proporcionam nos resultados esperados pela organização. A partir dessas definições, verifica-se como se comporta cada atividade associada aos referidos processos e como ocorre a utilização dos recursos disponibilizados.

As razões para adotar-se tais procedimentos (avaliação em processos selecionados), residem, por um lado, no próprio custo de obtenção das informações e, por outro lado, na "filosofia" de emprego do ABC, a qual prevê o custeamento das principais atividades desenvolvidas num sistema organizacional.

Visando a sistematização dos procedimentos, algumas recomendações devem ser observadas:

- a) Identificação dos processos críticos: é considerada essencial, pois possibilita a identificação dos "outputs" e dos resultados. Um critério, de acordo com Hronec (1994) é associá-los com as metas do sistema organizacional; outra regra elementar é "medir o que é importante" (PBM Handbook, 1995). Também devem ser alvo de verificação os processos com disfunções já constatadas e que, de alguma forma, afetam as metas ou resultados esperados.
- b) Medidas de desempenho do Output: deverão estar associadas aos processos selecionados e aos resultados esperados. Normalmente constitui-se em situação problemática face as dificuldades de determinação dos resultados dos processos em que os mesmos não são muito claros ou desconhecidos (descritos no Capítulo 3).

c) Identificação da Atividade Crítica a ser medida: a exemplo da identificação do processo crítico, deve-se atentar para aquelas atividades que influenciam decisivamente nos resultados finais dos processos. Algumas regras a serem observadas são:

- verificar como as mesmas afetam na eficiência do processo;
- verificar como as mesmas afetam a qualidade do processo;
- verificar como as mesmas afetam a produtividade do processo;
- verificar como as mesmas impactam nas prioridades gerenciais e nas metas organizacionais;
- verificar como as mesmas afetam as necessidades dos clientes.

As ferramentas que possibilitam identificar as atividades a serem avaliadas são as mais diversas, desde as empregadas pelos programas de qualidade (Pareto, brainstorming) ou mesmo pela análise dos dados e resultados acompanhados periodicamente por outros métodos.

d) Determinação de um "sensor" ou medida de desempenho: trata de determinar-se quais dados/informações são requeridos para se efetuarem as avaliações. Implica, portanto, em decidir como os parâmetros serão coletados e onde estão localizados. No caso estudado, o sistema ABC constitui-se no próprio sensor, o qual, se convenientemente utilizado, propicia dados/informações (custos das atividades) que possibilitam as análises e avaliações.

e) Estabelecimento de metas de desempenho ou padrões: trata de se determinar que metas devem ser alcançadas ou que padrões servem para balizar os resultados das atividades (ou processos). Ou seja, cada atividade crítica deve possuir uma meta de desempenho ou um padrão a ser alcançado. O US Dept. of Energy (1995) e Sink e Tuttle(1993) apresentam algumas características próprias dos padrões ou metas de desempenho, a saber:

- Alcançáveis: não devem se constituir de algo inatingível e tampouco insignificante.
- Econômicos: os custos para ajustá-los e administrá-los devem ser menores em relação à atividade coberta.
- Aplicáveis: devem ter condições de serem usados.
- Consistentes: devem estar relacionados com as funções do sistema organizacional.
- Compreensíveis: devem ser expressos claramente, sem deixar dúvidas quanto a interpretações.
- Mensuráveis: devem ser capazes de expressar com precisão a medida.
- Estáveis: devem ter vida longa, com uma estrutura bem delimitada.
- Adaptáveis: devem ter condições de serem adicionados novos critérios ou dados sem que sua estrutura seja alterada.
- Focadas nos Clientes: devem atender às necessidades dos clientes.

Pretende-se, portanto, que os padrões de desempenho sejam suficientemente representativos e possam atender às necessidades de controle desejadas.

A partir desses passos, resta determinar para cada atividade selecionada, a equipe responsável para efetuar as verificações adequadas. As medições do desempenho dar-se-ão através das análises das atividades desempenhadas atualmente ou num período de tempo pré-estabelecido, com as metas e padrões previamente especificados.

4.2 CONCEITOS APLICÁVEIS

4.2.1 Nível de Atividade

De acordo com Hansen e Mowen (1994, p. 287), "os custos existem porque existem atividades". Quer se dizer com isso que o nível de atividades está relacionado com o uso dos recursos e as causas das atividades (direcionadores de custos). O nível de atividades de um sistema organizacional, portanto, refere-se à intensidade do "consumo" de atividades num dado período.

O consumo de recursos e a taxa de direcionadores de custos possibilitam descrever como as atividades "atendem" os requisitos de produtos , serviços e clientes.

4.2.2 Custo da Capacidade dos Recursos e Capacidade Prática

Na determinação do Custo da Capacidade dos Recursos, dois fatores são essenciais: os direcionadores de custos e o cálculo da taxa de direcionador de custo da atividade, uma vez que, ao utilizar-se o ABC, há diferença entre Recursos Gastos e Recursos Utilizados. Deve-se atentar para o fato dos sistemas organizacionais adquirirem Capacidade (um conjunto de recursos) antes de desempenharem suas atividades.

A taxa de direcionador resulta do custo total da atividade, dividido pela quantidade de produtos/serviços resultantes da atividade (ou produtos das atividades).

Para exemplificar utiliza-se o processo de Construção de um Muro, no qual pode-se incluir as atividades que estão custeadas como descrito a seguir:

- Custo dos Recursos Usados: R\$ 2.000,00;

- Custo das Atividades:
- Projetar Muro: R\$ 200,00
- Preparar Terreno: R\$ 150,00
- Preparar Fundação: R\$ 650,00
- Construir o Muro: R\$ 1.000,00
- TOTAL: R\$ 2.000,00

- Cálculo da Taxa de Direcionador de Custo dos Produtos:

Direcionador de Custos (resultado das atividades)	Quantidade de produtos	Taxa do Direcionador de Custo Unitário
Número de horas trabalhadas	20	R\$ 10.00/h
Metros de terreno	600	R\$ 0.25/m
Metros Construídos	800	R\$ 1.25/m
Metros Construídos	1200	R\$ 1.67/m

Supondo-se que o muro possua 600 m de construção e que haja a necessidade de acréscimos nesse montante inicialmente projetado, as taxas calculadas permitirão a obtenção dos custos adicionais, como demonstrado a seguir:

- Acréscimo de construção: 50 m.
- Preparar terreno: 50 m (0,25) = R\$ 12,50.
- Preparar fundação: 67 m (1,25) = R\$ 83,75.
- Construir muro: 100 m (1,67) = 167,00.

Suprimindo-se, nessa etapa a atividade de projeto, tem-se um custo adicional total de R\$ 253,25 ou, por atividade, como apontado nos cálculos.

A capacidade dos recursos constitui-se da máxima capacidade de um sistema organizacional no atendimento de seus

clientes com os recursos existentes ou disponibilizados. Também pode ser chamada de Capacidade Teórica. O Custo da Capacidade dos Recursos resulta do somatório dos custos das capacidades.

Embora Borna (1995) considere necessária a classificação das atividades em produtivas, auxiliares, de transporte e apoio administrativo, para possíveis melhorias nos processos, ao se tratar do ABC na obtenção de perdas numa empresa, pode-se adotar para a Avaliação de Desempenho, as recomendações de Kaplan e Cooper (1997), que dispensando tais considerações, utilizam-se do conceito de Capacidade Prática.

Trata-se, afinal, de uma estimativa em que se arbitra um percentual da Capacidade Teórica, considerando-se que tanto as pessoas como as máquinas, interrompem suas operações por algum motivo. A adoção desse raciocínio não invalida a busca de tê-la com precisão, efetuando-se medições ou servindo-se de outros mecanismos.

Assim, se a Capacidade Teórica dos recursos de um sistema é operar 40 horas semanais, arbitrando-se em 20% a utilização da mesma para outras operações não ligadas às atividades, tem-se 32 horas como a Capacidade Prática.

Outra abordagem, sugerida por Kaplan e Cooper (1997), refere-se a observação de uma série histórica de produção e prestação de serviços, adotando-se como Capacidade dos Recursos o número máximo observado, expurgando-se resultados com horas adicionais, de qualidade inferior de trabalho e produto ou outras ocorrências.

Deve-se atentar, entretanto, para as situações em que os sistemas operam com uma capacidade "protetora", para eventuais períodos em que necessite responder às flutuações de demanda.

Supondo, por exemplo, que o Custo da Capacidade dos Recursos para atendimento a clientes seja igual a R\$ 180.000,00 por mês e tendo-se:

- Gastos Efetivos: R\$ 150.000,00
- Direcionador de Custo: Número de Atendimentos = 3.500
- Taxa de Direcionador de Custo: R\$ 42,83 por Atendimento

A taxa calculada acima será utilizada para o cálculo do custo por cliente durante um período. Usar-se-á a Capacidade Prática e não a Teórica (Custo dos Recursos Usados = 150.000,00, ao invés de Custo dos Recursos Fornecidos = R\$ 250.00,00). Caso opte-se pelo valor de R\$ 180.000,00, a taxa de direcionador de custo corresponderá a R\$ 51,43. Esse último valor, entretanto, estará incluindo os Custos da Capacidade Usada (ou dos Recursos Usados) e da Capacidade Não Usada.

4.2.3 Custo da Capacidade Não Usada

O Custo da Capacidade Não Usada de um sistema organizacional é dada pela diferença entre o Custo dos Recursos Disponíveis ou Fornecidos e o Custo dos Recursos Usados.

Os Custos dos Recursos Disponíveis ou Fornecidos constituem-se do somatório dos custos dos recursos agrupados para a execução de uma atividade, como visto anteriormente. Os Custos dos Recursos Usados são obtidos através do custeamento das atividades de um processo.

A importância do conceito (Custo da Capacidade Não Usada) dá-se à medida que há o entendimento da necessidade dos sistemas organizacionais "contratarem" recursos antes de executarem as atividades. Ou seja, para o atendimento das demandas previstas, os sistemas organizacionais adquirem "unidades de capacidade de serviços". Gerencialmente, torna-se interessante o monitoramento do uso dos recursos, para adequação dos mesmos às necessidades reais. Na ADRH, a medição e o gerenciamento da Capacidade Usada e da Capacidade Não Usada, transformam-se em objetivo principal do Instrumento proposto.

Ações realizadas para melhorar a eficiência das atividades requerem a compreensão de como a Capacidade Não Usada é criada e gerenciada. Kaplan e Cooper(1997, p.123) lembram que a Capacidade Não Usada pode ser eliminada de duas formas:

- " 1. Reduções de gastos através da redução dos recursos para executar a atividade, ou
2. Incremento de renda através do aumento do volume de atividades por meio de recursos para desempenhá-las".

4.3 METODOLOGIA PROPOSTA

Um instrumento para a ADRH, como apontado, deve considerar os propósitos organizacionais e, em função dos mesmos ser projetado. Portanto, o uso de um instrumento para atender uma organização ou partição deve ser adequado às condições e ambiente em que se inserem.

Uma vez que o objeto principal deste trabalho é a proposição de um instrumento de ADRH com o uso do ABC, utiliza-se como base para tal, o conceito de Custo da Capacidade dos Recursos.

A importância desse conceito, razão para constituí-lo de base para o trabalho, está inscrita no caráter "pró-ativo" advindo da sua obtenção, análise e uso. Com isso, as informações dos custos correntes podem servir para projeções futuras ao mesmo tempo em que possibilita monitoração.

A partir do conceito de Custo da Capacidade dos Recursos, dois outros conceitos são empregados: os Custos da Capacidade Utilizada e da Capacidade Não Usada. Kaplan e Cooper (1997, p.111) asseguram que a "medição, a criação e o gerenciamento da capacidade não usada são o coração do custeio baseado em atividade". Portanto, na concepção do instrumento proposto, utiliza-se tais conceitos para a medição, avaliação e gerenciamento do desempenho de recursos humanos.

4.3.1 A Estrutura Conceptual

A estrutura básica do instrumento está apresentada na Figura 4.2.

Tal estrutura constitui-se de base para o processo de ADRH utilizando-se o ABC, em que se verifica que o início do processo de medição e avaliação se dá na fase de Planejamento das ações.

Com a determinação dos objetivos e metas, as organizações mobilizam recursos para o desenvolvimento dos processos e atividades. Efetuando-se a medição dos recursos utilizados,

faz-se a Avaliação de Desempenho. Para o caso específico, os custos das atividades são utilizados como indicador de desempenho.

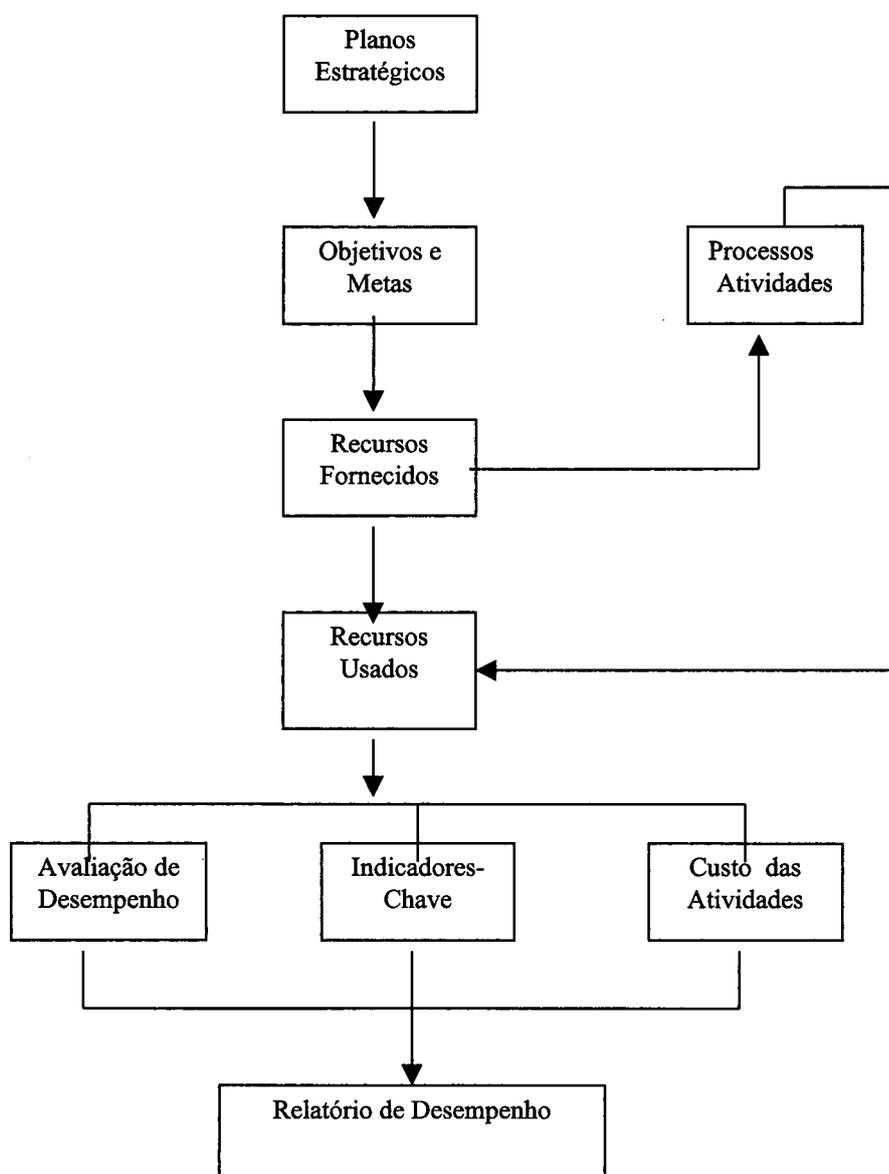


Figura 4.2 Estrutura Conceitual na Medição e Avaliação do Desempenho

Os produtos resultantes da Avaliação de Desempenho, surgirão sob forma de relatórios, proporcionando os Acompanhamentos (monitoração), tomadas de decisões e o exercício de outras funções gerenciais.

Com base no diagrama apresentado, pressupõe-se que os sistemas organizacionais para elaborarem um produto ou prestarem um serviço, mobilizam recursos através dos quais procuram atingir objetivos/metapas. O desempenho desses recursos, em que se destacam as ações humanas, com base nos custos das atividades, serão medidos e avaliados. Outras medidas certamente poderão ser usadas.

Hronec(1994), ao apresentar a matriz de desempenho de uma organização, utiliza as "famílias de medidas" relacionadas ao tempo, qualidade e custo; Moreira (1995) também considera o uso de tais famílias. O centro de interesse deste trabalho dá-se, justamente, no uso dos custos, face ao entendimento da crescente necessidade de uso adequado dos recursos; de modo mais específico, nos custos das atividades.

4.3.2 Procedimentos Aplicáveis na Avaliação de Desempenho

Como destacado anteriormente, um sistema de medição de desempenho, consistindo de um "meio organizado de definição, coleta, análise, relatório, e tomada de decisão" (US Dept. of Energy, 1995, p.1.31), opera com diversas medidas de desempenho. As mais comuns estão associadas com Custo, Qualidade e Tempo, integradas num processo.

A escolha das medidas de um instrumento em particular ou os "geradores" das medidas, precisam levar em conta as estratégias e os interesses do sistema organizacional.

Como o foco do trabalho está voltado para o uso de uma medida de desempenho específica - o custo - e um indicador - o custo da atividade - sobre os mesmos detém-se essa descrição, bem como, no relacionamento desses componentes com outras medidas e indicadores.

Hronec (1994, p.28) salienta que os custos "são medidas financeiras de desempenho - o gasto com pessoal, processos ou organização. Essa categoria mede o lado econômico da 'excelência'".

Na medição de desempenho de Recursos Humanos e na utilização dos custos como medida de desempenho, não basta verificar valores de remuneração, simplesmente, uma vez que, no desenvolvimento de uma atividade outros fatores conjugam-se e proporcionam os resultados ou os custos das atividades. Um simples exemplo para essa argumentação é a chamada "curva de aprendizagem" ou de experiência.

Portanto, o Custo da Capacidade dos Recursos, o Custo dos Recursos Usados e os Custos da Capacidade Não Usada, passam a ser aspectos-chave no processo de Avaliação de Desempenho.

A utilização da equação apresentada por Kaplan e Cooper (1997), mostrada a seguir, é essencial para o entendimento do processo de medição e avaliação do desempenho - tanto dos Recursos Humanos, quanto da utilização de outros recursos.

$$\text{CRF} = \text{CRU} + \text{CRN}$$

Onde: CRF= Custo dos Recursos Fornecidos

CRU= Custo dos Recursos Usados

CRN= Custo dos Recursos Não Usados

A equação proposta por Kaplan e Cooper (1997) possibilita atender aos aspectos apontados por Hronec (1994), como vitais às medidas de desempenho:

- a) monitoração do progresso;
- b) prevenção e impedimento de problemas;
- c) melhoria contínua do processo;
- d) seleção de atividades-chave; e
- e) motivação das pessoas.

Para a obtenção do primeiro termo da equação, observam Kaplan e Cooper (1997), os sistemas financeiros disponíveis nas organizações são aceitáveis. Trata-se, em suma, dos recursos disponibilizados para a elaboração dos produtos e serviços. Os termos do lado direito, Custo dos Recursos Usados e Custo dos Recursos Não Usados, respectivamente, são obtidos através do ABC. Esse sistema propicia, efetivamente, a obtenção do Custo dos Recursos Usados, porém, possibilita a determinação do Custo do Recursos Não Usados.

Para Avaliação de Desempenho com tais elementos informativos, os procedimentos aplicáveis para tanto, estão representados na Figura 4.3.

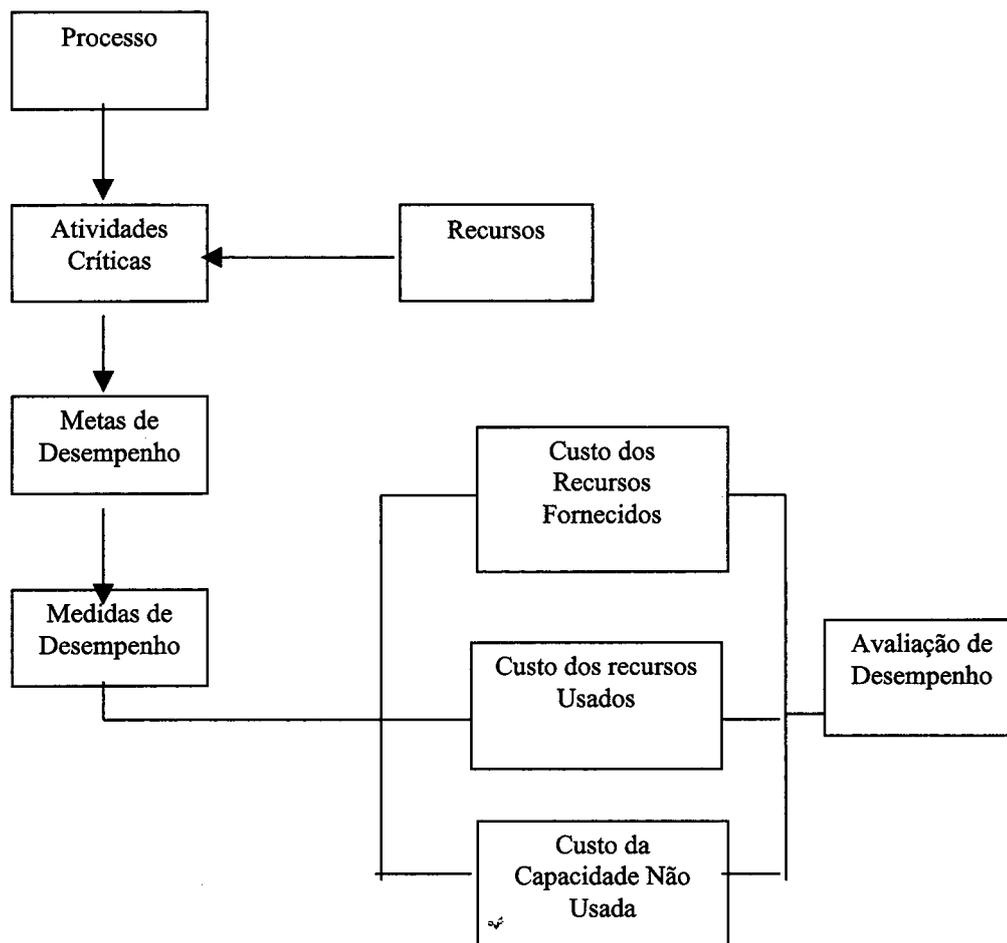


Figura 4.3 Avaliação de Desempenho - Procedimentos

O processo mostrado na Figura 4.3 é separado em algumas etapas básicas. Num primeiro instante, tem-se a identificação do processo em que será efetuada a avaliação, entendendo tratar-se de passo essencial, posto que, a partir dele, derivarão as medidas de resultado a serem utilizadas na etapa final. Além do mais, "um processo necessita ser gerenciável em toda a sua extensão" (US Dept. of Energy, 1995, p.1.12).

O passo seguinte consiste na identificação das atividades críticas em que ocorrerão as medições e a ADRH. A princípio, entende-se, como tal, aquelas que possuam impacto na eficiência do processo, na qualidade, produtividade ou outros

aspectos relevantes. Nessa etapa, os recursos disponibilizados para desempenhá-las devem ser obtidos (Custo dos Recursos Fornecidos).

Em seguida, tem-se a identificação das metas de desempenho, as quais estarão necessariamente vinculadas às estratégias estabelecidas para o sistema organizacional e aos resultados dos processos/atividades.

As metas de desempenho das atividades (ou do processo) podem estar baseadas em padrões existentes, rotinas, períodos de observação e outros critérios próprios do sistema avaliado. Com base nas metas de desempenho, faz-se, efetivamente, a medição, utilizando-se o "sensor" escolhido.

Para o estudo proposto, com o uso do ABC, efetua-se a apuração dos Custos dos Recursos Usados ou Utilizados (CRU). Tendo-se tal custo apurado e de posse do Custo dos Recursos Fornecidos (CRF), encontra-se o Custo dos Recursos Não Usados (CRN).

A etapa de avaliação de desempenho ocorre com a análise desses valores, para as atividades selecionadas, por meio de comparações com metas e padrões ou outros critérios escolhidos previamente.

4.3.3 A Medição do Desempenho

Os custos incorridos pelos sistemas organizacionais, com as pessoas que deles fazem parte, em muitos casos, são extremamente significativos. Justifica-se, assim, a verificação da composição e da evolução dos mesmos, pois, na forma de desenvolvimento das atividades, o impacto dos custos

resultantes da execução dos trabalhos é representativo em relação aos custos totais.

Em alguns casos, as medidas de desempenho podem ser tomadas diretamente, porém, em outras situações, há a necessidade de recorrer-se a artifícios que possibilitem a obtenção de parâmetros que retratem o desempenho. Os indicadores de desempenho permitem essa leitura.

A medição de desempenho de recursos humanos implica na obtenção de dados sobre a forma de execução das atividades realizadas pelas pessoas; a avaliação, consiste na verificação do impacto das ações nos resultados dos sistemas organizacionais. Para a medição do desempenho, utilizando-se o ABC, os conceitos de Custo da Capacidade dos Recursos e do Custo dos Recursos Não Usados são empregados, aplicando-se os critérios a seguir:

- a) Análise das Atividades: consiste do primeiro passo num sistema de Custeio Baseado em Atividades, em que se procura identificar como as atividades são desempenhadas. Isto é, procura-se detectar como as atividades chegam a um resultado a partir dos recursos disponibilizados. Nessa etapa, todos os recursos empregados são apontados e relacionados aos resultados (Figura 4.4).

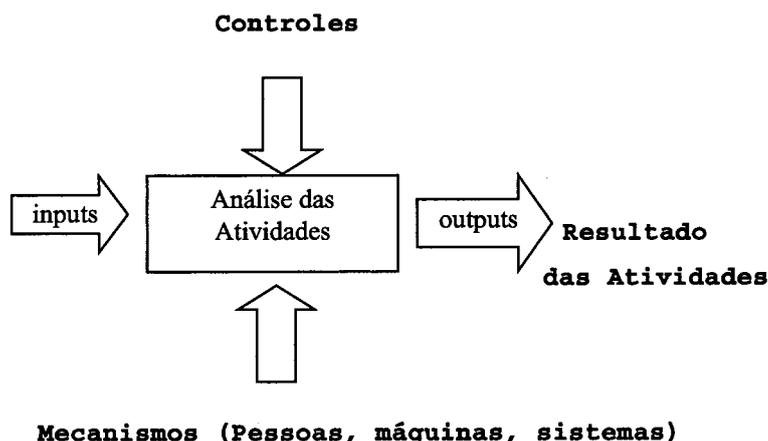


Figura 4.4 Análise das Atividades (adaptada do ABC Guidebook, DoD, 1995, s.p.)

- b) **Obtenção dos Custos:** as diversas categorias (Custo dos Recursos Fornecidos, Custo dos Recursos Usados e Custo do Recursos Não Usados), serão obtidas e alocadas de acordo com a estrutura do sistema organizacional.
- c) **Investigação dos Custos:** nessa etapa os custos incorridos pelos sistemas são atribuídos às atividades e aos objetos de custos (produtos, serviços, clientes). No ABC, é a etapa mais complexa (ou a sua essência). O aspecto crucial dessa etapa é análise dos direcionadores de custos (de recursos e de atividades), procurando-se identificar a forma de composição dos mesmos e o impacto de cada direcionador no custo das atividades. A partir dos custos das atividades e da forma de composição dos mesmos, tem-se as medidas de desempenho.

A Figura 4.5 apresenta a concepção da atribuição dos custos, enquanto a Figura 4.6 exemplifica a concepção de obtenção das medidas de desempenho.

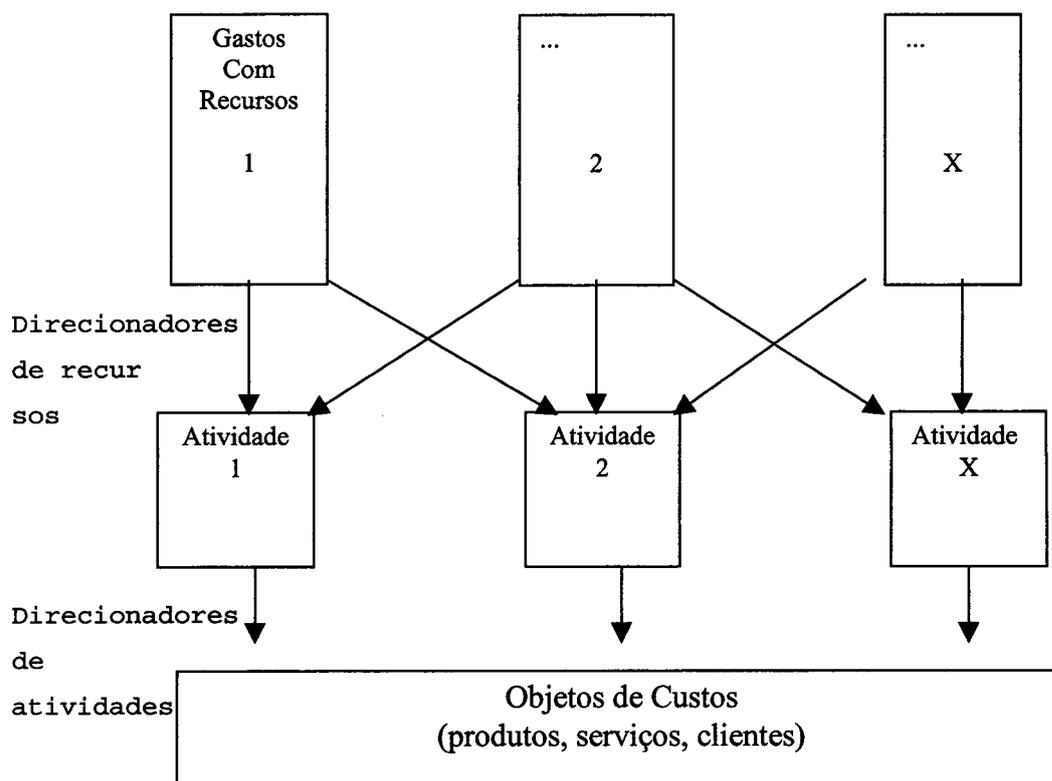


Figura 4.5 Atribuição dos Custos (adaptada de Kaplan e Cooper, 1997, p.84)

Como se observa na Figura 4.5, a atribuição dos custos aos objetos de custos ocorrem com a alocação (a qual poderá se dar de forma direta, rastreamento ou rateio) dos gastos com recursos às atividades (usando-se os direcionadores de recursos) e, após, com a alocação dos custos das atividades aos objetos de custos, através dos direcionadores de atividades.

Por outro lado, na Figura 4.6 pode-se perceber que as medidas de desempenho são influenciadas pelo conjunto de elementos que envolvem os processos. Os custos são, portanto, uma das dimensões do desempenho, como observado anteriormente.

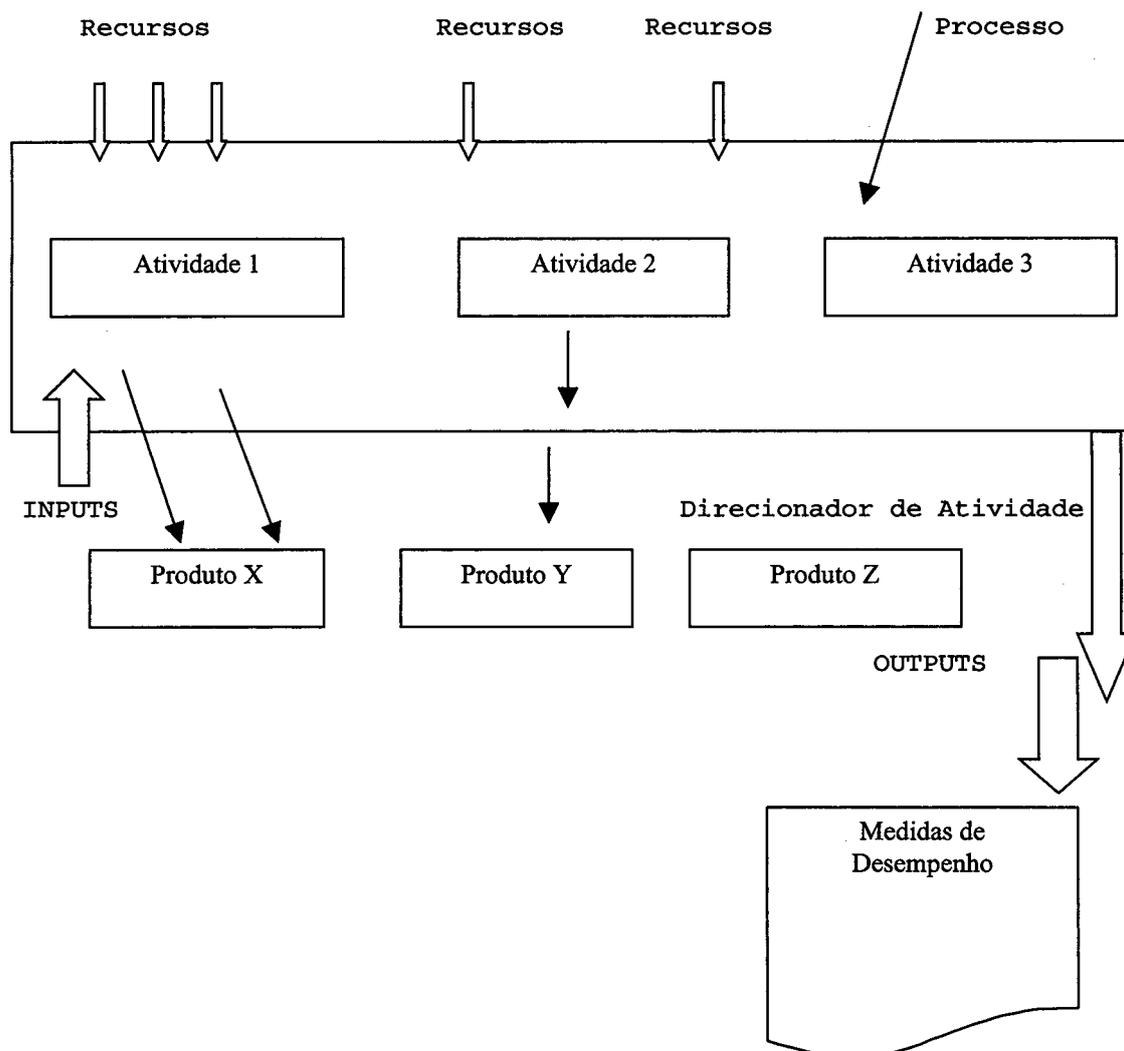


Figura 4.6 Consumo de Recursos, Direcionadores e Desempenho
(adaptada de Cokins, 1996, p.170)

4.3.4 A Avaliação de Desempenho

A partir do estabelecimento de metas/objetivos para o sistema organizacional e da estipulação de padrões de desempenho, a Avaliação de Desempenho se constitui na análise das informações associadas às medições dos custos das atividades e da relação dos mesmos com as ações das pessoas.

Embora a adoção dos custos das atividades como indicadores de desempenho constitua-se numa dimensão da avaliação, a observação/análise dos direcionadores de custos proporcionam outros fatores essenciais para as avaliações de outras dimensões, como por exemplo, qualidade e tempo. Os fatores causadores dos custos das atividades identificam como as atividades consomem recursos enquanto convertem insumos em produtos.

A análise do que a atividade proporciona em termos de resultados e como os custos se constituem, resulta da verificação de quais recursos e com que intensidade os mesmos são consumidos. Com a obtenção dos Custos dos Recursos Utilizados e da Capacidade Não Usada, reúnem-se os elementos necessários para a ADRH. As confrontações entre os resultados obtidos com os padrões ou outros valores permitirão a complementação da Avaliação.

Para o que se propõe neste trabalho, sendo destacado por Kaplan e Cooper (1997) como o grande passo do ABC, a Avaliação de Desempenho torna-se substancial com a determinação da Capacidade Não Usada e como a mesma está relacionada com os custos das atividades.

A figura 4.7, apresenta uma categorização que auxilia a Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos. Na matriz, pode ser enquadrada a Capacidade Não Usada em modalidades diversas. Estabelecendo-se limites, previamente, têm-se elementos suficientes para a ADRH.

Observando-se a matriz apresentada na Figura 4.7, é possível averiguar como estão enquadrados os custos associados com desempenho dos recursos humanos, como os mesmos se constituem e interferem nos resultados das atividades.

CAPACIDADE CALCULADA	INÚTIL	NÃO-COMERCIALIZÁVEL	EXCESSO NÃO USÁVEL
		FORA DOS LIMITES	POLÍTICA DE GERENCIAMENTO
			CONTRATUAL
	LEGAL		
	COMERCIALIZÁVEL	INÚTIL PORÉM USÁVEL	
	NÃO PRODUTIVA	ESPERA	BALANÇO DO PROCESSO
			VARIABILIDADE
		PERDA	SOBRA
			PERDA
			RETRABALHO
		MANUTENÇÃO	PROGRAMADA
			NÃO PROGRAMADA
		SETUPS	TEMPO
	VOLUME		
	MUDANÇAS DE PROCESSO		
PRODUTIVA	DESENVOLVIMENTO DE PROCESSO		
	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO		
	PRODUTOS E SERVIÇOS		

Figura 4.7 O ABC e o gerenciamento da Capacidade Não Usada (adaptada de Cokins, 1996, p.131)

Tomando como exemplo a atividade "Emitir Segunda Via de Fatura", numa empresa prestadora de serviços, pode-se estabelecer como aceitável, em termos de Custo da Capacidade Não Usada, um valor de 20%, desde que a empresa resolva dispor de uma Capacidade Protetora, ociosa, para utilização em períodos de maior demanda. Enquadra-se o valor como capacidade Não-Produtiva, em Espera, por variabilidade de demanda.

4.3.5 O Gerenciamento do Desempenho

Embora se considere necessário um conjunto mais amplo de indicadores de desempenho para a validação de uma Avaliação de Desempenho, a utilização dos Custos das Atividades, juntamente com os outros fatores associados, possui consistência, proporcionando confiabilidade para o processo.

Dessa forma, o gerenciamento do desempenho implica no acompanhamento dos custos das atividades e no gerenciamento da Capacidade Não Usada (ou dos Custos dos Recursos Não Usados). O monitoramento desses Custos deverá obedecer uma periodicidade mínima, definida de acordo com as necessidades dos sistemas organizacionais.

A Figura 4.7 possibilita o enquadramento dos Custos da Capacidade dos Recursos e da Capacidade Não Usada, permitindo a Avaliação e o gerenciamento do Desempenho. Entretanto, alguns aspectos merecem ser considerados com relação a composição dos recursos.

Kaplan e Cooper (1997) chamam a atenção para dois componentes que concorrem para o gerenciamento dos Custos da Capacidade dos Recursos: a existência de Recursos Comprometidos e Flexíveis. Na primeira situação, encontram-se aqueles recursos adquiridos pelos sistemas organizacionais, de forma antecipada, para suprir a "capacidade de trabalho", como o caso das instalações físicas e o de equipamentos diversos. Na segunda, encontram-se aqueles recursos adquiridos ao longo das operações para atendimento de demandas ocasionais. No primeiro caso, o sistema organizacional arca com os custos independentemente da realização ou não das atividades. No segundo caso, incluem-se pessoas (contratos

temporários), materiais, e outros insumos, adquiridos para atendimento de necessidades ocasionais.

Para ambas as situações, o uso do ABC permite acompanhar os custos decorrentes. O gerenciamento dos Custos da Capacidade Não Usada, nesse sentido, torna-se primordial. As ações gerenciais e das pessoas envolvidas na execução das atividades, são fundamentais. A monitoração do desempenho não poderá ser, assim, efetuada de tempos em tempos, mas de forma contínua e de acordo com as estratégias organizacionais.

CAPÍTULO 5

SIMULAÇÃO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS EM UNIDADE DE UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS COM O USO DO ABC

A discussão empreendida nos Capítulos anteriores, sobretudo nos de número 3 e 4, tratou da questão da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos enfatizando-se a necessidade de associá-la às metas e objetivos organizacionais. Ao mesmo tempo, procurou-se abordar um modo de torná-la mais objetiva, sob o ponto de vista da mensuração.

O sistema de Custeio Baseado em Atividades, foi destacado como instrumento ideal para atingir-se o propósito, tanto pela sua estrutura quanto pelas informações que proporciona. Associando-o à utilização de alguns conceitos, para dar suporte ao processo de avaliação, conjugaram-se os fatores imprescindíveis para a gestão dos Recursos Humanos.

De modo a tornar mais "visível" as proposições apresentadas no Capítulo 4, apresenta-se neste Capítulo, uma aplicação. Para tanto, realizou-se uma simulação em empresa prestadora de serviços, a qual utiliza a Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos para propósitos associados ao seu Plano de Carreira.

Os critérios, adotados pela empresa, não premiam medições efetivas, destacando-se a presença de fatores de avaliação como: Resultado da Gestão, Capacidade de Inovação, Cumprimento do Prazo, Volume de Trabalho, Preocupação com o Custo-Benefício das Atividades, dentre outros, sujeitos a imprecisões pois dependem fundamentalmente da análise gerencial.

A escolha do tipo de Unidade para se efetuar a simulação recaiu sobre um que apresentava melhor identificação das atividades e idêntica condição de efetuar-se o processo de custeamento das mesmas.

5.1 DESCRIÇÃO DO CASO ESTUDADO

Na simulação efetuada há a existência de alguns fatores limitantes. Primeiramente por restringir-se a aplicação a um tipo de unidade organizacional, impossibilitando melhores condições de verificação da adequação do instrumento.

Em segundo lugar, o número de unidades utilizadas tornou simplificada a etapa de Avaliação de Desempenho. A comparação dos valores obtidos não permite condições ideais para o estabelecimento de marcos de melhores desempenhos. A inexistência de padrões também contribui para restringir o desenvolvimento dessa etapa.

Por outro lado, determinados valores utilizados sofreram simplificações, sem descuidar-se de mantê-los representativos. O uso do tempo médio de atendimento, para as diversas Lojas, é um exemplo. O uso de direcionadores de duração, para cada atividade, tornaria mais preciso o estudo.

A empresa, na qual efetuou-se a simulação, é responsável pela distribuição de energia elétrica em âmbito estadual e possui Lojas de Atendimento (denominadas Tipo 1) nas principais cidades em que presta seus serviços. Tais Lojas possuem estruturas específicas e atendem diversas demandas, tanto dos clientes quanto de não-clientes; sendo para os novos clientes, o local de primeiro contato com a organização.

As principais demandas atendidas pelas Lojas são:

- Informações sobre débitos.
- Pedidos de religamento.
- Emissão de segunda via de fatura.
- Solicitações de novas ligações.
- Reclamações diversas.
- Outras.

Com base nessas demandas, comuns a todas as Lojas, em função da natureza dos serviços prestados e do número de clientes da região a ser atendida, a estrutura é organizada e disponibiliza-se os recursos. Organizacionalmente, tais Lojas são compostas por um coordenador, pessoas para serviços de apoio (secretária, telefonista, recepcionista, copeira, guarda) e pelo conjunto de atendentes.

Considerando-se as atividades desenvolvidas nessas unidades, o número de atendimentos prestados e o número de clientes da região em que se encontra a Loja, procura-se verificar o desempenho dos Recursos Humanos, sob a ótica dos Custos (Capacidade dos Recursos e Capacidade Não Usada). Com o intuito de tornar comparável os resultados e possibilitar a Avaliação de Desempenho, utilizaram-se três Lojas com características distintas em relação às dimensões de suas estruturas.

5.2 A MEDIÇÃO DO DESEMPENHO

5.2.1 Identificação do Processo e das Atividades

A organização em destaque aponta em seu Planejamento Empresarial, como um dos Campos de Resultados o "Mercado/Imagem" e nesse campo, estão vinculadas ações que proporcionam satisfação aos clientes e à sociedade (mercado atual e potencial).

Nesse sentido, as Lojas de Atendimento cumprem um papel relevante para as metas propostas. Contudo, constatam-se estruturas distintas entre tais unidades as quais, visando alcançar os objetivos e metas estabelecidos, devem ser compostas por um *mix* de recursos que as tornem eficientes.

O processo de Atendimento ao Cliente é relevante em decorrência do exposto anteriormente. Para o caso estudado, as atividades vinculadas a esse processo são mostradas na Tabela 5.1.

Atividades		LOJA F		LOJA K		LOJA T	
		Atendimentos	%	Atendimentos	%	Atendimentos	%
A1	Informar Débitos	780	15	752	28	549	17
A2	Solicitar Religamento	748	15	501	18	419	13
A3	Emitir 2a. Via	1844	36	552	20	852	26
A4	Informar Faturas	177	4	122	4	48	1
A5	Solicitar Novas Ligações	161	3	100	4	69	2
A6	Atender Reclamações	522	10	266	10	651	20
A7	Prestar Informações Diversas	49	1	39	1	352	11
A8	Atender Solicitações Diversas	694	14	376	14	316	10
A9	Outras Atividades	85	12	2	1	*	*
Total		5060	100	2720	100	3250	100

Tabela 5.1 Atividades das Lojas de Atendimento

5.2.2 Custo dos Recursos Fornecidos

O Custo dos Recursos Fornecidos (CRF) está baseado nos Orçamentos e na composição dos recursos disponibilizados para a execução das atividades.

Para as Lojas, além das equipes de atendimento, tem-se a área física (própria ou locada), mobiliário, equipamentos de informática, de comunicação e de conforto ambiental, materiais de expediente, dentre outros. A parcela principal dos custos decorre da composição das equipes existentes em cada Loja.

A Tabela 5.2 apresenta os valores obtidos para as Lojas selecionadas.

LOJA DE ATENDIMENTO	CRF (R\$) *
LOJA F	122.000,00
LOJA K	40.500,00
LOJA T	21.300,00

* Média Mensal

Tabela 5.2 Custo Mensal dos Recursos Fornecidos

5.2.2.1 Nível de Atividade

O Nível de Atividade ou Capacidade Prática - dado pelo número de atendimentos realizados nas Lojas, com os recursos disponíveis - é apresentado na Tabela 5.3.

A obtenção dessas informações pode resultar da observação de série histórica, escolhendo-se o valor médio de atendimentos realizados num mês, porém optou-se pelo cálculo

do tempo disponível, como demonstrado em 5.3.3. A razão da escolha do nível de atividades em função das horas úteis/mês, em detrimento da série histórica, reside na simplificação dos trabalhos, uma vez que a outra opção demandaria maior quantidade de dados para serem estatisticamente tratados. Além do mais, como observam Kaplan e Cooper (1997), para esse tipo de aplicação, as séries históricas possuem limitações, posto que somente ao final de um período específico poderão ser obtidas.

LOJA DE ATENDIMENTO	NÍVEL DE ATIVIDADE
LOJA F	2550 h
LOJA K	1270 h
LOJA T	1126 h

Tabela 5.3 Nível de Atividade das Lojas de Atendimento

5.2.3 Custos dos Recursos Usados e da Capacidade Não Usada

A determinação desses custos é a essência do processo de medição de desempenho e o uso do ABC é fundamental, pois possibilita a análise dos Direcionadores de Custos (como os custos totais das atividades são influenciados).

Na Tabela 5.1 encontram-se as Atividades de Atendimento das Lojas, enquanto os Custos dos Recursos Usados e da Capacidade Não Usada são obtidos da seguinte forma:

a) para a Loja F:

- Número de horas úteis/mês (Capacidade Prática): 2.500 horas
 - 22 dias úteis;
 - 24 atendentes;
 - 6 horas/dia;
 - fator de ajuste: 0,8 (20% de tempo despendido com outras atividades não relacionadas ao Processo.
- tempo padrão para cada atividade : 10 minutos por atendimento ou 0,17 horas/atendimento.

Uma vez que o tempo estimado para cada atividade é praticamente o mesmo, são usados "direcionadores transacionais" (ou de transação). Assim, a estimativa de tempo da unidade (para a execução da atividade), está representada na Tabela 5.4.

Os direcionadores transacionais (ou de transação) estão relacionados à frequência com que a atividade é realizada (Kaplan e Cooper, 1997) e podem ser usados quando as exigências para obtenção dos resultados das atividades são basicamente os mesmos.

Para o estudo apresentado, é estipulado um tempo padrão de atendimento para as atividades (distintos em cada Loja). Há, entretanto, limitações para o uso dessa categoria de direcionadores, pois corre-se o risco de imprecisões. O uso de direcionadores de duração, obtidos a partir do tempo efetivo para desempenhar a atividade, tornaria mais correto o estudo, porém, implicaria em um período prolongado de tempo para as apurações, bem como em dispêndio de outros recursos.

O custo por hora, portanto, é definido pela utilização do Custo dos Recursos Fornecidos e pelo número de horas úteis (Capacidade Prática).

- Custo por Hora = R\$ 122.000,00/2500
- Custo por Hora = R\$ 48,80/hora

ATIVIDADE	TEMPO DA UNIDADE (h)	Índice Gerador de Custos da Atividade
A1	0,17	8,30
A2	0,17	8,30
A3	0,17	8,30
A4	0,17	8,30
A5	0,17	8,30
A6	0,17	8,30
A7	0,17	8,30
A8	0,17	8,30
A9	0,17	8,30

Tabela 5.4 Estimativa de Tempo Necessário para as Atividades - Loja F

Observação: O Índice Gerador de Custos da Atividade é resultante do produto do Custo por hora pelo tempo para execução de cada atividade.

A determinação das horas utilizadas é mostrada na Tabela 5.5.

ATIVIDADE	TEMPO DA UNIDADE (h)	QUNATIDADE DO DIRECIONADOR	TOTAL DE HORAS
A1	0,17	780	132,60
A2	0,17	748	132,60
A3	0,17	1844	313,48
A4	0,17	177	30,09
A5	0,17	161	27,37
A6	0,17	522	88,74
A7	0,17	49	8,33
A8	0,17	694	117,98
A9	0,17	85	14,45

Tabela 5.5 Horas Utilizadas - Loja F

- Conciliação:
 - Número de Horas Úteis: 865,24 (35%)
 - Número de Horas Totais: 2500,00 (100%)
- Análise: 35% da Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos durante o período foram utilizados para a execução das atividades.

b) Para a Loja K

- Número de Horas Úteis/mês (Capacidade Prática): 1270 horas.
 - 22 dias úteis;
 - 09 empregados;
 - 08 horas/dia;
 - Fator de ajuste: 0,8.
- Tempo padrão para cada atividade: 9 minutos por atendimento ou 0,15 horas por atendimento.
- Custo por Hora = R\$ 40.450,00/1270 horas
- Custo por Hora = R\$ 31,85/hora

ATIVIDADE	TEMPO DA UNIDADE (h)	Índice Gerador De Custos Da Atividade
A1	0,15	4,78
A2	0,15	4,78
A3	0,15	4,78
A4	0,15	4,78
A5	0,15	4,78
A6	0,15	4,78
A7	0,15	4,78
A8	0,15	4,78
A9	0,15	4,78

Tabela 5.6 Estimativa de tempo Necessário para as Atividades - Loja K

Determinação das Horas Utilizadas:

ATIVIDADE	TEMPO DA UNIDADE (h)	QUANTIDADE DO DIRECIONADOR	TOTAL DE HORAS
A1	0,15	752	112,80
A2	0,15	501	75,15
A3	0,15	552	82,80
A4	0,15	122	18,30
A5	0,15	100	15,00
A6	0,15	266	39,90
A7	0,15	39	5,85
A8	0,15	376	56,40
A9	0,15	2	0,30

Tabela 5.7 Horas Utilizadas - Loja K

- Conciliação:
 - Número de horas úteis: 406,50 (32%)
 - Número de horas totais: 1270,00 (100%)

- Análise: 32% da Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos durante o período foram utilizados para a execução das atividades.

c) Para a Loja T:

- Número de horas úteis/mês (Capacidade Prática): 1.126 horas.
 - 22 dias úteis;
 - 08 empregados;
 - 08 horas/dia;
 - fator de ajuste: 0,8.
- Tempo padrão para cada atividade: 15 minutos por atendimento ou 0,25 horas por atendimento.
- Custo por hora: R\$ 21300,00/1126 horas
- Custo por hora: R\$ 18,92/hora

ATIVIDADE	TEMPO DA UNIDADE (h)	Índice Gerador De Custos Da Atividade
A1	0,25	4,73
A2	0,25	4,73
A3	0,25	4,73
A4	0,25	4,73
A5	0,25	4,73
A6	0,25	4,73
A7	0,25	4,73
A8	0,25	4,73
A9	0,25	4,73

Tabela 5.8 Estimativa de Tempo Necessário para as Atividades - Loja T

Determinação das Horas Utilizadas:

ATIVIDADE	TEMPO DA UNIDADE (h)	QUANTIDADE DO DIRECIONADOR	TOTAL DE HORAS
A1	0,25	549	138,25
A2	0,25	419	104,75
A3	0,25	852	213,00
A4	0,25	48	12,00
A5	0,25	69	17,25
A6	0,25	651	162,75
A7	0,25	652	88,00
A8	0,25	616	79,00
A9	0,25	-	-

Tabela 5.9 Horas Utilizadas - Loja T

- Conciliação:
 - Número de horas úteis: 814 (72%)
 - Número de horas totais: 1.126 (100%)
- Análise: 72% da Capacidade Prática dos Recursos Fornecidos durante o período foram utilizados para a execução das atividades.

5.2.4 Considerações Sobre a Abordagem

Torna-se relevante observar que quando os recursos podem realizar diversas atividades, é recomendável medir a capacidade no nível do recurso, não no nível da atividade.

Para os casos estudados, procura-se medir o tempo disponível (medida básica para a prestação dos serviços) e, em função dele, o tempo necessário (disponível) ao processamento de um atendimento. Utiliza-se o Custo da Capacidade dos

Recursos, para a realização das atividades, entendendo que o mesmo abrange o Custo da Capacidade Usada e a Capacidade Não Usada.

Estimou-se a Capacidade Prática, com base no número de empregados e no tempo teórico disponível, efetuando-se um ajuste (para os casos, utilizou-se, arbitrariamente, 20% de tempo empregado noutras atividades não relacionadas aos serviços).

Com base nas informações obtidas, inicialmente, é possível efetuar-se adequações tão logo sejam observadas modificações nos níveis de atendimento.

5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de Desempenho a ser efetuada com base nas informações obtidas dá-se, primeiramente, na análise da composição da Capacidade Não Usada e, na confrontação entre os valores obtidos nas diversas unidades e, ainda, com base num padrão que poderá ser definido interna ou externamente.

Os próprios resultados medidos, junto às Lojas, podem servir como referência para as Avaliações. A utilização de um valor médio pode ser visto como padrão. Outra situação a ser considerada refere-se ao melhor desempenho do conjunto de unidades avaliadas, partindo-se, assim, para um nível maior de refinamento.

A matriz apresentada no Capítulo 4 (Figura 4.7), contendo valores limites ou mesmo *benchmarks*, proporcionaria condições essenciais para essa etapa do processo de avaliação.

Para a Loja F:

	Quantidade do Direcionador	Tempo de Atendimento (h)	Tempo Total	Custo Atribuído (R\$)
Gastos Orçados			2.500	122.000,00
Atividades	-	-	-	-
A1	780	0,17	132,60	6.474,00
A2	748	0,17	132,60	6.474,00
A3	1844	0,17	313,48	15.305,20
A4	177	0,17	30,09	1.469,10
A5	161	0,17	27,37	1.336,30
A6	522	0,17	88,74	4.332,60
A7	49	0,17	8,33	406,70
A8	694	0,17	117,98	5.760,20
A9	85	0,17	14,45	705,50
TOTAL	-	-	865,24	42.263,60
Capacidade Não Usada	-	-	1.634,76	79.736,40

Tabela 5.10 Relatório de desempenho do Período X - Loja F

Para as demais lojas de atendimento aplica-se o mesmo raciocínio, tendo-se, com isso, os seguintes valores:

	TEMPO TOTAL		CUSTO ATRIBUÍDO (R\$)	
	LOJA K	LOJA T	LOJA K	LOJA T
CAPACIDADE DISPONÍVEL	1.270	1.126	40.450,00	21.300,00
CAPACIDADE USADA	406,50	814	12.953,80	13.337,80
CAPACIDADE NÃO USADA	863,50	312	27.496,20	7.962,12

Tabela 5.11 Desempenho Lojas K e T

Outras considerações, que podem servir para a ADRH, resultam da forma como a Capacidade Não Usada (CNU) é gerenciada. Para o caso em estudo, a Tabela 5.12 apresenta, de forma hipotética, a CNU de cada atividade executada nas Lojas.

Atividade	CAPACIDADE NÃO USADA (CNU)			ÍNDICE DE DESEMPENHO		
	LOJA F	LOJA K	LOJA T	LOJA F	LOJA K	LOJA T
A1	260,61	236,36	51,93	4,02	3,55	1,00
A2	244,23	159,29	40,39	5,05	2,94	1,00
A3	615,74	174,88	82,24	6,49	1,13	1,00
A4	59,16	38,72	4,66	11,70	7,31	1,00
A5	53,72	31,74	6,62	7,11	3,79	1,00
A6	174,42	84,31	62,79	1,78	0,34	1,00
A7	19,41	12,31	33,95	0,58	1,00	1,76
A8	231,88	119,11	30,45	6,62	2,91	1,00
A9	28,39	0,59	*	47,12	1,00	*

Obs.:1) O Índice 1,00 corresponde ao melhor desempenho observado.

2) Os demais valores estão relacionados ao melhor desempenho de acordo com a fórmula: $\text{Índice} = (\text{CNU Ativ.} X / \text{CNU menor valor}) - 1$

Tabela 5.12 Desempenho das Unidades Avaliadas - Comparativos

De modo a empreender-se a Avaliação, apresenta-se a variabilidade desse componente a partir do menor valor verificado, tomado como referência (estipulado como Índice 1,00).

Assim, por exemplo, para a Atividade A1, observa-se que, em relação ao padrão obtido na Loja T, tem-se nas Lojas F e K, respectivamente, Índices 4,02 e 3,55 (402% e 355% de CNU acima do melhor valor encontrado).

A determinação dos motivos que proporcionam essas diferenças é vital para o processo de gerenciamento e uso dos recursos.

5.3.1 Análise da Capacidade Não Usada

Os valores obtidos do tempo de atendimento e dos Custos da Capacidade Não Usada (ou dos Recursos Não Usados), permitem a verificação de quanto recurso cada unidade está consumindo em relação aos recursos disponibilizados. Observa-se que, nos casos apontados, as Lojas F, K e T, consomem recursos em quantidade inferior ao fornecido. O significado dessa diferença, observando-se os direcionadores de custos, pode ser obtido pelo enquadramento dos valores na Matriz, apresentada na Figura 4.7 e, a partir daí, serem realizadas avaliações e tomadas decisões de aproveitamento dos recursos.

Trata-se de verificar, inicialmente, se esses valores correspondem a uma Capacidade Inútil, Não Produtiva ou Produtiva, e, ainda, como se enquadram nos desdobramentos apresentados na referida Matriz.

Assumindo qualquer dessas classificações, faz-se a análise dos componentes que concorrem para o surgimento desses custos (análise dos direcionadores).

Para os casos estudados, o componente essencial para as atividades e objetos de custos, decorre dos salários - justamente o vetor de maior influência dos custos totais. Observa-se, porém, que o nível de atividades é fortemente influenciado pelo comportamento dos clientes e por outros aspectos subjacentes a cada uma das atividades.

Nos Custos da Capacidade Não Usada, encontram-se componentes associados à variabilidade das demandas (Capacidade Não Produtiva e Espera) ou mesmo "Fora dos

Limites" (Capacidade Não Produtiva Inútil), decorrente de políticas de gerenciamento dos recursos.

Assim, a Capacidade Não Usada pode conter parcela de "Capacidade Protetora", decorrente de decisão gerencial planejada, como também Capacidades resultantes de decisões equivocadas.

5.3.2 Confrontação de Resultados e Padrões

Outro passo importante na Avaliação é a verificação de discrepâncias entre os valores encontrados, pela comparação uns com os outros, observando-se se há inconsistências. A constatação de comportamentos semelhantes pode levar a conclusões diversas, acentuando-se a existência de padrões gerenciáveis mais facilmente.

Conforme se observa no estudo sobre o caso, das três Lojas em que foram efetuadas as medições, os Custos da Capacidade Não Usada, em termos percentuais, assemelham-se em duas delas, enquanto que numa terceira (Loja T), há um consumo maior dos recursos disponibilizados.

A diferença entre os consumos de recursos deve ser analisada e investigada na sua origem e nas variações. Certamente que, com a utilização de um Padrão, a Avaliação de Desempenho torna-se-ia mais simplificada e completa. A existência de um conjunto de valores aceitáveis para identificar os resultados das atividades tornaria possível a comparabilidade e possibilitaria o estabelecimento de metas de desempenho.

Para as Lojas avaliadas, pode-se ter padrões para tempo de atendimento, Custo por Cliente ou por Atendimento, Custo da Capacidade Não Usada e Custo da Capacidade Usada.

5.4 GERENCIAMENTO DO DESEMPENHO

Essa etapa, apontada de caráter essencial, possui implicações que irão influenciar os resultados futuros. Conforme salientou-se na proposição descrita no Capítulo 4, se os gerentes entenderem como são geradas as Capacidades Não Usadas e como administrá-las, as organizações poderão ser premiadas com eficiência no uso dos seus recursos.

Portanto, com a obtenção dos custos das atividades e da Capacidade Não Usada, as ações voltadas às melhorias das atividades e processos, reduções de custos e adequações da alocação dos recursos humanos passam a ter um conjunto substancial de informações.

Há, na essência, elementos para a análise da forma de desenvolvimento das atividades e como atender os clientes de forma diferente. No caso específico, os serviços, grosso modo, não geram receitas diretas, portanto tendem a ser fortes consumidores de recursos, podendo levar a organização a empreender significativas mudanças no modo de prover os serviços realizados nas unidades avaliadas, alterando significativamente o conjunto de recursos empregados.

CAPÍTULO 6

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

6.1 CONCLUSÃO

O trabalho apresentado pretendeu discutir o uso da Avaliação de Desempenho de Recursos Humanos, reconhecendo na mesma um caráter de necessidade gerencial, porém sugerindo uma nova perspectiva. Tentou-se inseri-la, não como um simples processo das áreas de recursos humanos, mas num contexto mais amplo, sob o prisma da intervenção estratégica. Buscou-se abordá-la numa visão de processo sem o caráter de julgamento; de análise das condições de realização das atividades e do aproveitamento dos recursos.

Embora haja discussões a respeito da validade da Avaliação de Desempenho nas organizações, tratou-se de enfatizar a necessidade da mesma, sobretudo num instante em que a competitividade marca as estratégias e as ações das entidades empresariais e a luta por recursos é especialmente acirrada tanto no setor público quanto no privado.

O grande dilema encontrado dá-se no estabelecimento da medição do desempenho naquelas organizações cujos resultados são pouco visíveis ou desconhecidos em prazos curtos. Por esse motivo, alguns aspectos preponderantes nos modelos aplicados, difundidos na literatura, que acentuam fatores comportamentais, tendem a ser mantidos - enquanto neste trabalho revelam-se críticos.

O uso do sistema de Custeio Baseado em Atividades (ABC), é apresentado como ferramenta vital para o processo de Avaliação em função das informações que proporciona,

adequando-se ao contexto de controle e de necessidade de constantes melhorias. Nesse sentido, evitou-se entrar no mérito das discussões sobre a superioridade ou não do método em relação a outros, por considerar-se desnecessário e suficientemente tratado noutras instâncias.

A ênfase dada ao uso do ABC decorre, todavia, pela difusão crescente do método e por compartilhar-se dos ensinamentos de Kaplan e Cooper, quando se referem ao ABC não mais como um sistema de custeio, mas sim, como um "mapa econômico" das atividades organizacionais. Com essa visão, o ABC passa a ser encarado como um instrumento gerencial, proporcionando informações imprescindíveis para o sucesso dos empreendimentos.

A questão que surge dessa abordagem, decorre dos próprios sistemas organizacionais que, somente nos últimos anos têm voltado a atenção para as questões relacionadas aos custos, com um enfoque distinto daqueles já consagrados, como é o caso da avaliação de estoques.

Tanto assim que, na exploração bibliográfica, observam-se as dificuldades das organizações de lidarem com as questões voltadas aos custos e das inconsistências dos métodos de Avaliação de Desempenho.

Acentuou-se, portanto, o hiato existente entre as metas organizacionais e os critérios utilizados na ADRH. Tal distanciamento concorre para o descrédito da validade do processo, além de não oferecer maiores perspectivas à gestão dos recursos das organizações. A não integração entre a medição do desempenho e as estratégias organizacionais, promove o distanciamento das pessoas em relação aos resultados, tornando-as figurantes, apenas.

Por outro lado, as principais limitações do trabalho encontram-se na experimentação exclusiva em empresa prestadora de serviços, num tipo unidade. Entende-se que a aplicação em outros tipos de organizações ou partições proporcionaria, à metodologia proposta, elementos para melhores demonstrações de consistência.

Outro aspecto a ser considerado reside no uso de direcionadores ou geradores de transação, para obtenção dos custos dos recursos utilizados, quando o uso de direcionadores de duração proporcionariam maior confiabilidade aos resultados.

Um grande obstáculo no tratamento da questão da ADRH diz respeito a pouca discussão do tema no país. Poucos são os autores que o tratam com a relevância devida, além de se restringirem apenas aos aspectos propositivos, relegando as experiências das organizações.

As discussões mais consistentes têm origem nos Estados Unidos, porém, a bibliografia é relativamente restrita, além de se dispor de modelos voltados a uma cultura administrativo-empresarial com significativas diferenças da existente no Brasil.

Outro fator importante para execução do trabalho e que interfere nos resultados, ocorre no levantamento de dados para as simulações, sobretudo, pela necessidade de partir-se de um estágio inicial, com poucas referências das atividades executadas. A inexistência da organização sistemática de dados que promovam os estudos é, também, fator impeditivo para a celeridade dos trabalhos.

Sintetizando, pode-se concluir, portanto, mediante o que foi questionado e constatado, principalmente diante dos obstáculos encontrados para desempenhar este trabalho, que a metodologia proposta é pertinente e os resultados apresentados corroboram tal afirmação.

A aplicabilidade do ABC na ADRH é possível e, se for corretamente empregado, fornecerá subsídios vitais para diminuir o caráter comportamental que marca esse processo.

6.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

A abordagem empreendida nesse trabalho não se pretendeu exaustiva. Dessa forma, julga-se adequado uma investigação mais profunda sobre a utilização do processo de ADRH no âmbito das organizações, especialmente no Brasil, pois, apesar de constatar-se grandes discussões nas formas de gestão dos negócios, as abordagens voltadas à Administração dos Recursos Humanos têm merecido atenção secundária - quando tanto.

Assim, merece um aprofundamento a discussão sobre os impactos da gestão de Recursos Humanos nos processos organizacionais, bem como, as formas de avaliação de desempenho para os diversos sistemas organizacionais.

Embora enfatize-se as semelhanças entre as organizações voltadas à manufatura e às de prestação de serviços, cada qual guarda peculiaridades que implicam em diferentes tratamentos quanto a forma de Avaliação de Desempenho dos Recursos Humanos. Portanto, acredita-se que, inscrevendo-se o tema no Controle de Gestão, deve-se efetuar maiores investigações

sobre as aplicações e implicações da Avaliação de Desempenho Organizacional e dos Recursos Humanos.

Outros aspectos que se inscrevem como importantes para investigação e exploração referem-se aos conceitos de Custo da Capacidade dos Recursos e Custo da Capacidade Não Usada, os quais proporcionam ao ABC uma dimensão marcante na gestão dos recursos organizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALLORA, Valério, GANTZEL, Gerson. **Revolução nos custos**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- ANTHONY, Robert N., GOVINDARAJAN, Vijay. **Management Control Systems**. 9th ed. [s.l.]: Irwin/Mcgraw-Hill, 1998.
- ARAÚJO, Aneide O . **Custos: um instrumento de apoio a decisão**. II Congresso da Gestão Estratégica de Custos, Campinas SP. Anais, p.645 - 658., 1995.
- BAND, William A . **Competências críticas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BARTLETT, Cristopher A., GOSTHAL, Sumantra. **Transformando pela essência: a recriação do contexto**. [s.l]: Amana-Key - Management Update, janeiro/fevereiro/março de 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- BOOTH, Rupert. **Performance management: making it hapen**. Management Accounting, London, November 1997, p. 28-30.
- BORNIA, Antonio C. **Mensuração das perdas dos processos produtivos: uma abordagem metodológica de controle interno**. Florianópolis: UFSC, 1995. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC, 1995.
- BRETZ, Jr., Robert D., MILCOVICH, George T., READ, Walter. **The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions, and implications**. Journal of Management, June 1992, no.2, p.321-332.
- CAMUFFO, Arnaldo, COSTA, Giovanni. **Strategic human resource management - italian style**. Sloan Management Review. Winter 1993, Volume 34, no. 2, p.59-67.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. Vol. 1. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar desempenhos.** São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Recursos Humanos.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

COKINS, Gary. **Activity-based cost management: making it work: a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system.** [s.l.]: McGraw-Hill, 1996.

CONNELLAN, Thomas K. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Editora Harpes & Row do Brasil, 1984.

COOK, Mark. **Performance appraisal and true performance.** Journal of Managerial Psychology. Volume 10, no. 7, 1995, p.3-7.

COOPER, Robin, MARKUS, M. Lynne. **Human reengineering.** Sloan Management Review. Summer 1995, Volume 36, no. 4, p.29-50.

D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

DoD-DEPARTMENT OF DEFENSE. **ABC Guidebook.** THE ELECTRONIC COLLEGE OF PROCESS INNOVATION, 1995.
URL:<http://www.dtrc.mil/c3i/bprcd>.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1981.

EQUIPE COOPERS & LYBRARND. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. & Associados. **Organizando para competir no futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

GEOF, Hutt. **Incorporating quality performance objectives into performance appraisal systems.** The TQM Magazine, vol.6, no.1, 1994, p.8-12.

GOMES, J. S., SALAS, J. M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional.** São Paulo: Atlas, 1997.

HALACHMI, Arie, BOUCKAERT, Gert. **Performance measurement, organizational technology and organization design.** Work Study, Volume 43, no. 3, 1994, p.19-25.

- HAMEL, Gary. **Strategy as revolution**. Harvard Business Review, Volume 74, July-August 1996, p.69-82.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **A reengenharia de empresa**. 1 ed. São Paulo: Dinalivro, 1995.
- HANSEN, Don R., MOWEN, Maryanne M. **Management Accounting**. 3rd ed. Cincinnati: South-Western Publishing, 1994.
- HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- HENEMAN III, Herbert G. **Managing personnel and human resources: strategies and programs**. Homewood, Illinois: Dow Jones - Irwin, 1981.
- HORGREEN, Charles T., FOSTER, George, DATAR, Srikant M. **Cost accounting: a managerial emphasis**. 8th. ed. [s.l.]; Prentice-Hall, , 1994.
- HRONEC, Steven M. **Sinais vitais: usando medidas do desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro de sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- JOHNSON, H. Thomas, KAPLAN, Robert S. **Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- KAMOCHE, Ken. **Strategic human resource management within a resource-capability view of the firm**. Journal of Management Studies, Vol. 33, no.4, March 1996,p.213-233.
- KANE, Jeffrey S., FREEMAN, Kimberly A . **A theory of equitable performance standards**. Journal of Management, 1997, vol. 23, no.1, p.37-58.
- KANE, Bob, PALMER, Ian. **Strategic hrm or managing the employment relationship**. International Journal of Manpower. Volume 16, no. 5/6, 1995, p.6-21.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. **Cost & Effect: using integrates cost systems to drive profitability and performance.** Boston: Harvard Business School Press, 1997.

KAPLAN, Robert S., Norton, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **The balanced scorecard - measures that drive performance.** Harvard Business Review. Jan-Feb. 1992, pp. 71-79.

KOTTER, John P., HESKETT, James L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.

LAWRENCE, Paul R., LORSCH, Jay W. **O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação.** São Paulo: Edgar Blücher, 1977.

LEFTON, Robert E. **Effective motivation through performance appraisal.** [s.l]: Wiley-Interscience Publication, 1977.

LIKERT, Rensis. **The human organization: its management value.** Tokyo: McGrall-Hill, 1967.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1992.

MARGERISON, Charles, McCANN, Dick, DAVIES, Rod. **Focus on team appraisal.** Team Performance Management an International Journal. Volume 1, no.4, 1995, p.13-18.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise.** [s.l]: McGraw-Hill, 1960.

MELTZER, Hyman, NORD, Walter R. **Making organizations humane and productive: a handbook for practitioners.** [s.l]: Wiley-Interscience, 1981.

MINTZBERG, Henry. **Arredondando o trabalho do executivo.** [s.l]: Amana-Key - management Update, abril/maio/junho 1995a.

_____. **Criando organizações eficazes: estrutura em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995b.

- _____. **The strategy concept I: five ps for strategy.** California Management Review, Fall 1987 (a), p. 11-32.
- _____. **The strategy concept II: another look at why organizations need strategies.** California Management Review, Fall 1997 (b), p.25-32.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Dimensões do desempenho em manufatura e serviços.** São Paulo: Pioneira, 1996.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S., SHAW, Robert. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NICHOLSON, Nigel, REES, Anne e BROOKS-ROONEY, Annette. **Strategy, innovation and performance.** Journal of Management Studies. Volume 27, no. 5, September 1990, p. 511-534.
- OSTRENGA, Michael. **Guia da Ernest & Young para a gestão total dos custos.** 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- PLAYER, Steve, KEYS, David E., LACERDA, Roberto S. de. **ABM: lições do campo de batalha.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- QUINN, James B. **Empresas muito mais inteligentes.** São Paulo: Makron Books, 1996.
- RESENDE, Enio. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos.** São Paulo: Summus, 1986.
- ROACH, Stephen G. **The hollow ring of the productivity revival.** Harvard Business Review, November-December 1996, Volume 74, p.81-89.
- ROEBUCK, Chris. **Constructive feedback: key to higher performance and commitment.** International Journal of Strategic Management, Volume 29, 1996, p.328-336.

- SAKURAI, Michiharu. **Gerenciamento integrado de custos**. São Paulo, Atlas, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- SELIG, Paulo N. **Gerência e avaliação do valor agregado empresarial**. Florianópolis: UFSC, 1993. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) PPGE/UFSC, 1993.
- SHANK, John, GOVINDARAJAN, Vijay. **Gestão estratégica de custos: a nova ferramenta para a vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SINK, D. Scott, TUTTLE, Thomas C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- SOHAL, Amrinks, RITTER, Mark. **Manufacturing best practices: observations from study tours to japan, south corea, singapore and taiwan**. Benchmarking for Quality Management & Technology, Vol. 2. N°4, 1995, pp. 4-14.
- STORAGE TECHNOLOGY CORPORATION. **ABC/ABM tutor**. Release Version 3.0 - 9/96. URL: <http://www.startek.com>.
- TEAL, Thomas. **The human side of management**. Harvard Business Review, November-December 1996, Volume 74, p.34-44.
- TEIXEIRA, Hélio I., SANTANA, Solange M. (coord.) **Remodelando a gestão pública**. São Paulo: Edgar Blücher, 1995.
- THOMAS, Steven L., BRETZ, Jr., Robert D. **Research and practice in performance appraisal: evaluating employee performance in America's largest companies**. Sam Advanced Management Journal, Volume 59, Number 2, pp. 28-34.
- TOLEDO, Flávio. **Administração de pessoal**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- TURNEY, Peter B. B. **Common cents: the abc performance breakthrough (how to succeed whit activity-based costing)**. Hillsboro, OR: Cost Technology, 1991.
- U.S. Department of Energy. **How to measure performance: a handbook of techniques and tools**. [s.l.]:October 1995. URL: <http://www.lin/gov/PBM/handbook>.

VERTHER Jr, Willian B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

VON BERGEN, C.W., SOPER, Barlow. **Focusing on results: not always the best strategy**. SAM Advanced Management Journal, Volume 61, No. 4, Autumn 1996, p. 4-7.

WORLD BANK. **Performance monitoring indicators: a handbook for task managers**. Washington, D.C.: Operations Department, 1996.