

*Avaliação de desempenho de instituições financeiras **

João Muccillo Netto

Professor Assistente Doutor da área de Finanças da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo

Resumo

Neste artigo objetiva-se oferecer uma contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras. Os problemas identificados e analisados no estudo foram classificados em duas categorias básicas: **técnicos e comportamentais**. Pretende-se demonstrar que eles se tornam fatores altamente limitativos à utilização adequada de modelos de avaliação de desempenho e de resultados enquanto instrumentos de gestão. Identificando e analisando esses problemas, tenciona-se evidenciar as bases para a eficácia dos modelos em questão e, conseqüentemente, do processo de gestão de instituições financeiras.

Palavras-chave:

- instituições financeiras
- modelos de desempenho e resultados
- problemas técnicos
- problemas comportamentais

* Resumo da tese **Contribuição à análise de problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho em instituições financeiras**, defendida em maio de 1990 na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de doutor em Administração.

INTRODUÇÃO

No contexto da economia brasileira as instituições financeiras desempenham papel de crescente importância, não só pela responsabilidade associada ao processo de intermediação financeira propriamente dito, mas também por serviços prestados aos setores público e privado e participação no desenvolvimento da tecnologia do país, particularmente na área de informática.

A operação em ambientes acentuadamente dinâmicos, caracterizados por elevado grau de regulação, aliada ao envolvimento com um tipo de **matéria-prima** reconhecidamente peculiar — **o dinheiro** —, tornam o processo de gestão das referidas instituições tarefa de extrema complexidade.

Neste artigo apresenta-se as linhas gerais de um processo de reflexão, pesquisa bibliográfica e de campo, envolvendo problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras.

Um modelo de avaliação de desempenho e de resultados pode ser caracterizado como um instrumento de gestão, um instrumento de planejamento e controle das instituições, que se integra ao processo mais amplo (global) de planejamento e controle, no sentido de facilitar não só a gestão da empresa como um todo, mas principalmente a de suas partes individuais (**unidades de negócios e unidades de serviços**), operações realizadas (**produtos**) e clientes objeto de relacionamento.

O objetivo central do trabalho, aqui resumido, foi demonstrar que os problemas identificados se tornam fatores limitativos, podendo concorrer para a inviabilidade de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados enquanto instrumentos de gestão.

REFERENCIAIS TEÓRICOS E METODOLOGIA

Diversos foram os fatores motivadores para a elaboração de estudo desta natureza.

Inicialmente, pode-se considerar a experiência profissional do autor, direcionada durante os últimos 15 anos à atuação em estruturas responsáveis por elaboração de orçamentos, análise de resultados de produtos e serviços, agências e clientes, em duas importantes instituições financeiras privadas de capital nacional (União de Bancos Brasileiros S/A — Unibanco — e Banco de Crédito Nacional S/A).

Todavia, o fator fundamental de motivação foi a constatação da enorme lacuna existente sobre o tema, em termos de literatura nacional e mesmo estrangeira. De fato, pouco foi produzido em bases acadêmicas no Brasil e no exterior. Além disso, a produção existente aborda o assunto de forma parcial, limitando-se ao estudo de aspectos bastante es-

pecíficos, sem a preocupação de produzir uma visão integrada dos problemas pertinentes à implementação de modelos de avaliação de desempenho e de resultados.

Os trabalhos de Arahood & Friedman (1983), Barbosa (1982), Binder (1982), Doyle, Fenwick & Savage (1981), Hastings (1980, 1986 e 1988), Lamy (1987), Roosevelt (1985), Sancovschi (1986) e Silva (1983) podem ser considerados como exemplos do afirmado acima.

Forneceram, contudo, importantes subsídios para o delineamento de abordagem mais completa e integrada sobre o tema, a qual efetivamente se viabilizou em função das experiências vivenciadas pelo autor e da pesquisa de campo empreendida junto a um grupo de instituições financeiras nacionais.

O objetivo da pesquisa foi ampliar a compreensão dos problemas de utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados, além de confrontar a natureza de tais problemas com a daqueles observados e tipificados pelo autor nas instituições em que atuou profissionalmente.

A pesquisa foi realizada nas seguintes instituições financeiras:

- Banco do Estado de São Paulo S/A;
- Banco Itaú S/A;
- Banco Geral do Comércio S/A;
- Banco Cidade S/A;
- Banco Itamarati S/A;
- Banco Francês e Brasileiro S/A;
- Banco Antonio de Queiróz S/A.

Deve ser enfatizada, inicialmente, a enorme dificuldade de acesso às instituições financeiras visando à realização de pesquisa desse tipo.

O entendimento das características de modelos de avaliação de desempenho e de resultados envolve discutir e revelar aspectos relacionados a critérios gerenciais de apuração de resultados, avaliação e premiação de gerentes de agências, determinação de preços de transferência, estruturação de centros de responsabilidade, planos estratégicos, distribuição de poder, cultura organizacional. São problemas, enfim, que poucas instituições estão dispostas a abordar de forma descontraída, pois dizem respeito a sua **intimidade**.

Assim, não se vislumbrou outra maneira de explorar o assunto, na medida do possível, a não ser pelo estabelecimento de contatos pessoais com executivos já conhecidos ou apresentados por outras pessoas do círculo de relacionamento do autor, na forma do que poder-se-ia chamar de **entrevista não-estruturada**. Basicamente, a idéia foi **captar** os aspectos de interesse através de conversas informais.

A referência a **entrevista não-estruturada** diz respeito a um método de coleta de dados, no caso a observação. A entrevista é a técnica mais adequada para a revelação de informações sobre assuntos mais

complexos, carregados de emoção, ou para verificar sentimentos subjacentes a determinada situação apresentada. Existiam duas opções: questionário ou entrevista não-estruturada, sem roteiro prévio. Optou-se pela segunda modalidade.

Esse método tem, obviamente, evidentes limitações. Além de não ser estruturado, a apreensão dos aspectos básicos depende da real capacidade cognitiva do entrevistador, sofrendo a influência de seu viés pessoal sobre os tipos de problemas tratados. Acrescenta-se a isso a dificuldade em situar o tema de estudo dentro de cada instituição, dadas suas peculiaridades como cultura, estágio de evolução tecnológica (informatização), tamanho, estrutura organizacional etc.

Apesar dessas limitações, o processo de pesquisa possibilitou reunir grande quantidade de novas informações sobre o tema objeto deste estudo, viabilizando ganhos de entendimento e massa crítica para reflexão e estruturação de visão integrada do assunto.

OBJETIVOS

Como mencionado, o processo de gestão de instituições financeiras é tarefa extremamente complexa. Um modelo de avaliação de desempenho e de resultados pode ser visto como um instrumento facilitador desse processo de gestão.

O objetivo central deste estudo não consistiu na proposição de modelo específico de avaliação de desempenho e de resultados, mas em identificar conjunto de problemas associados à utilização de qualquer modelo desse tipo, em geral, abrangendo seu desenvolvimento, implantação e manutenção. Em outras palavras, pretendeu-se estudar os condicionantes da eficácia de modelos de avaliação de desempenho e de resultados ou, ainda, os fatores que limitam seu potencial enquanto instrumento de gestão e ferramenta de planejamento e controle.

O processo de identificação desses problemas resultou na sua classificação em duas grandes categorias, possibilitando duas vertentes de análise:

- problemas **técnicos**;
- problemas **comportamentais**.

Os problemas **técnicos** foram definidos como perturbações ou turbulências que afetam a eficácia dos modelos em questão, podendo ser eliminados por estudo, conhecimento (saber), apreensão, articulação e uso consciente de conceitos fundamentais ligados à área de Administração de Empresas, em particular à teoria da organização, aos processos de planejamento e controle, à contabilidade gerencial e aos sistemas de informação (Marcovitch, 1972; Nakagawa, 1987 e Catelli, 1987).

Os problemas **comportamentais**, segunda vertente da análise, foram identificados como poderosos condi-

cionantes à utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados. Manifestando-se sob a forma de comportamentos, traduzem, simultaneamente, relações de poder e traços culturais da organização.

Tendo em vista a classificação adotada, o estudo apresenta características pouco ortodoxas, considerando ser tema que se insere, em essência, na área de Finanças de Empresas.

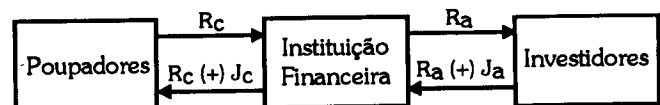
A inclusão do segundo tipo de problema — comportamental — conduziu a incursão por outras áreas de conhecimento no campo da Administração de Empresas, voltadas mais diretamente ao estudo do comportamento humano. A partir delas foram obtidos os indispensáveis referenciais teóricos para abordar problemas como **poder** e **cultura** nas organizações (Fleury, 1989; Foucault, 1985; Galbraith, 1984; Schein, 1983, 1984 e 1985).

GESTÃO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

A fim de melhor caracterizar o objetivo do estudo e identificar seu grau de importância, ressalta-se que, na essência, uma instituição financeira atua em duas **pontas** simultaneamente. Por um lado, capta recursos dos agentes econômicos **superavitários** (os **poupadores**) para realizar empréstimos aos **deficitários** (os **tomadores** de empréstimos ou **investidores**). Pode-se admitir também, para facilitar o raciocínio, que os recursos cedidos pelos poupadores são **comprados**, ou seja, a instituição financeira paga juros por eles, incorrendo em **despesas de captação**. Por outro, os recursos emprestados aos **tomadores** geram **receitas de aplicação**.

É importante esclarecer serem os conceitos de **receita de aplicação** e **despesas de captação** utilizados como sinônimos de **receitas e despesas da operação básica** das instituições, ou seja, a intermediação financeira.

Captação e aplicação são consideradas atividades correlatas. Deve existir captação para ser realizada aplicação. Deste modo, a atenção deve se voltar para a diferença entre as **despesas de captação** e as **receitas de aplicação**, resultado chamado no setor de *spread* (figura 1).



- Notas:**
- **Rc** = recursos captados
 - **Ra** = recursos aplicados
 - **Jc** = juros de captação ou **despesas de captação**
 - **Ja** = juros de aplicação ou **receitas de aplicação**
 - **Spread** = $J_a - J_c$

Figura 1: Processo de Intermediação Financeira e Formação do *Spread*

O *spread* corresponde ao **resultado bruto** obtido pela instituição financeira no desempenho de seu papel de agente de intermediação (figura 2).



Figura 2: Conceito de *Spread* ou de Resultado Bruto

Uma instituição financeira necessita, ainda, de estrutura para facilitar ou viabilizar seu relacionamento, seus negócios, em determinado segmento de atuação. Um banco comercial, por exemplo, é composto por agências, centros de processamento de dados, áreas centralizadoras de serviços, recursos humanos, que geram despesas de aluguel, manutenção, pessoal, material etc.

Essas despesas podem, genericamente, ser caracterizadas como **despesas administrativas**. Conseqüentemente, para determinar o **resultado operacional** da instituição deve-se deduzir do *spread* ou do **resultado bruto** as referidas despesas administrativas (figura 3).



Figura 3: Conceito de Resultado Operacional

É interessante observar que as despesas administrativas em questão se associam naturalmente ao que, sem a preocupação de maior rigor conceitual, poder-se-ia chamar de **unidades** da instituição, ou seja, agências, departamentos centralizadores de serviços, áreas de apoio etc.

Todavia, observando-se serem as despesas administrativas geradas para viabilizar as funções essenciais do processo de intermediação — **captação e aplicação** —, parte delas deveria ser atribuída à captação e parte à aplicação. Isto pode ser ilustrado conforme consta na figura 4.

Como conseqüência, é válido afirmar: as despesas de captação ficam oneradas pelas despesas administrativas de captação e as receitas de aplicação pelas despesas administrativas de aplicação.

Simbolicamente, $J'_c = J_c + D_c$ e $J'_a = J_a - D_a$, onde J'_c e J'_a representam a **despesa total de captação** e a **receita total de aplicação**, respectivamente.



Notas: • D_c = despesas administrativas de captação
 • D_a = despesas administrativas de aplicação
 • $D_c + D_a$ = despesas administrativas totais

Figura 4: Despesas Administrativas de Captação e de Aplicação

Para a instituição estar em equilíbrio (ponto de equilíbrio econômico), deve-se ter:

$$J'_a - J'_c = \text{resultado operacional} = 0$$

ou seja,

$$J_a - D_a - J_c - D_c = 0$$

ou, ainda,

$$J_a - J_c = D_a + D_c$$

isto é, o *spread*, ou **resultado bruto**, deve cobrir exatamente o total de despesas administrativas.

O apresentado até aqui representa o primeiro aspecto importante dos chamados **aspectos básicos do processo de gestão** das instituições financeiras: existência de dois níveis de resultados que, normalmente, merecem a atenção dos administradores e são objeto de funções de planejamento e controle — **spread** ou **resultado bruto** e **resultado operacional**, após serem consideradas as despesas administrativas.

O segundo aspecto importante do **processo de gestão** das instituições financeiras diz respeito à utilização, como referencial de análise e de tomada de decisão, do trinômio **produtos/unidades/clientes**.

O termo **produto**, usado para designar o objeto das instituições financeiras, não é muito adequado. Todavia, a linguagem corrente faz referência a **produtos e serviços** oferecidos pelo sistema financeiro, pretendendo designar transações de intermediação financeira (produtos) e operações realizadas em benefício de terceiros (serviços), como arrecadações e recebimentos.

As **unidades**, por sua vez, podem ser visualizadas como os **centros de responsabilidade** existentes na instituição que geram receitas e despesas ou somente despesas, dependendo de suas atribuições.

As unidades geradoras de receitas e despesas são denominadas **unidades de negócios** ou **centros de resultados** e as de apenas despesas são chamadas de **unidades de serviços** ou **centros de custos**.

Assim, por exemplo, as agências de um banco comercial são **unidades de negócios** ou **centros**

de resultados e os departamentos de organização e métodos e de pessoal são **unidades de serviços** ou **centros de custos**. No primeiro caso (agências), há a ocorrência simultânea de receitas de aplicação, despesas de captação e despesas administrativas. No segundo, ocorrem apenas despesas administrativas.

Em função do exposto, o processo de tomada de decisão nas instituições financeiras, derivado desses aspectos do processo de gestão, ocorre em três dimensões: produtos, unidades e clientes (figura 5).

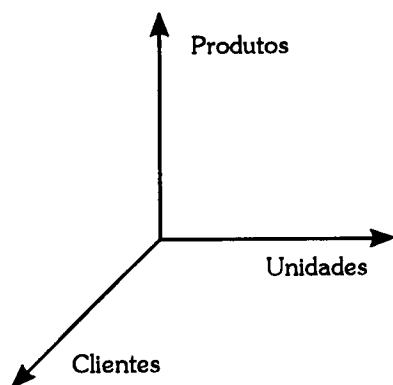


Figura 5: Dimensões do Processo de Tomada de Decisão em Instituições Financeiras

Não existe ordem de precedência entre essas três dimensões, sendo possível combiná-las de diferentes formas:

- verificar o resultado da unidade **A** quanto aos produtos **X** e **Y** negociados com o cliente **1**;
- verificar o resultado proporcionado pelo produto **X** na unidade **B** com os clientes **2** e **3**;
- verificar o resultado proporcionado pelo cliente **4** nas unidades **A**, **B** e **C** quanto aos produtos **X**, **Y** e **Z**.

Em outras palavras, é sempre possível explicitar uma das dimensões em termos das outras restantes.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

A preocupação neste estudo está concentrada em modelos de avaliação de desempenho e de resultados. É fundamental, portanto, esclarecer o que se entende por **avaliação de desempenho** e **avaliação de resultados**.

Avaliar desempenho significa avaliar ou mensurar a contribuição, ou o resultado, proporcionada à empresa por seus respectivos centros de responsabilidade. Por outro lado, **avaliar resultado** significa avaliar ou mensurar a contribuição dos diferentes produtos operados na empresa para a formação de seu resultado global.

Assim, avaliar desempenho significa, essencialmente, avaliar **pessoas, gestores**, que administram unidades ou centros de responsabilidade. Avaliar resultados significa, por sua vez, tentar mensurar a importância relativa dos produtos oferecidos ao **mercado**, com o intuito de observar qual deles proporciona maior ou menor contribuição.

Como os produtos fluem para o mercado através de centros de responsabilidade do tipo **unidades de negócios**, a avaliação de desempenho (avaliação de gestores) é feita com base no resultado proporcionado pelos produtos negociados com ampla gama de clientes.

Desse modo, as três dimensões de análise citadas podem ser visualizadas como consta na figura 6.

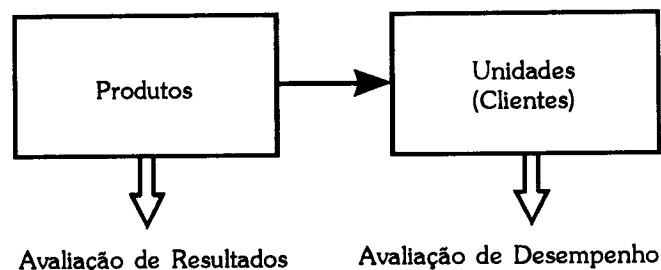


Figura 6: Relação Entre as Dimensões do Processo de Tomada de Decisão e os Processos de Avaliação de Desempenho e de Resultados — Alternativa 1

Em termos práticos, pode-se iniciar avaliando os resultados proporcionados pelos produtos para, depois, reconhecê-los em nível de **unidade**, identificando também os clientes dessas unidades em que tais resultados se concentraram.

Muitas vezes, principalmente em conglomerados financeiros, a preocupação com o atendimento personalizado e diferenciado aos clientes mais importantes é tão acentuada que são constituídas unidades (centros de resultados) específicas do tipo **plataforma** (pessoas jurídicas) ou **private bank** (pessoa física), nas quais os gestores têm seu desempenho mensurado a partir dos resultados obtidos com tais clientes. Este caso está ilustrado na figura 7.

A partir dessas considerações pode-se rememorar a definição de **modelo de avaliação de desempenho e de resultados**. Trata-se de um instrumento de gestão, um instrumento de planejamento e controle, que se integra ao processo mais amplo (global) de planejamento e controle das instituições financeiras. Essa integração tem por objetivo facilitar o processo de gestão, não só da organização como um todo, mas principalmente de suas partes individuais (unidades de negócios e unidades de serviços), operações realizadas (produtos) e clientes com os quais estabelecem relações.

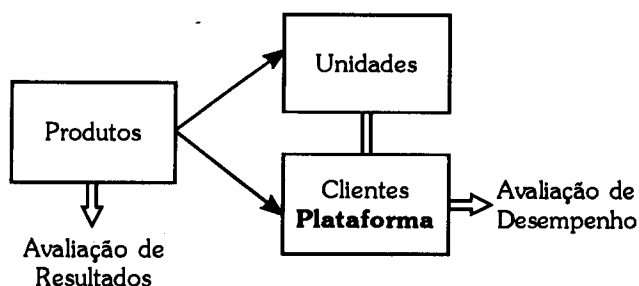


Figura 7: Relação Entre as Dimensões do Processo de Tomada de Decisão e o Processo de Avaliação de Desempenho e de Resultados — Alternativa 2

A utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados em instituições financeiras é tarefa árdua e complexa, devido a, na verdade, ser afetada por um conjunto de **problemas**.

Foi esse o conjunto de **problemas** estudado, no sentido de oferecer uma contribuição que represente o ponto de partida para a organização de sua discussão e de suas possíveis soluções, permitindo maior conscientização.

O intuito não foi discutir modelos de avaliação de desempenho e de resultados diretamente. Não se teve em mente um **modelo ideal**, pois ele simplesmente não existe. Cada instituição, considerando suas próprias peculiaridades (estrutura organizacional e cultura, por exemplo), suas estratégias, políticas etc., deveria ser capaz de gerar e operar o **seu modelo ideal**.

A vivência de trabalho do autor e a pesquisa de campo com profissionais de instituições financeiras permitiram observar que os **problemas** analisados são comuns a tais empresas, variando apenas a intensidade de sua ocorrência. Como mencionado, esses problemas foram classificados como **técnicos e comportamentais**.

Problemas técnicos

A primeira categoria importante sobre este tipo de problema diz respeito à necessidade das instituições financeiras disporem e se utilizarem de um **quadro referencial básico** de natureza conceitual, definido e explicitado claramente, devendo funcionar como alicerce fundamental para desenvolvimento, implantação e manutenção de modelos de avaliação de desempenho e de resultados.

O que seria esse **quadro referencial**? Trata-se de conjunto de conceitos extremamente importantes, como **missão** (filosofia da empresa), **objetivos**, **modelo de gestão**, **eficácia e eficiência**, **processo de planejamento e controle**, **sistemas de informações**, com elevado grau de inter-relação, delimitando as fronteiras a partir das quais os modelos de

avaliação de desempenho e de resultados deveriam ser definidos e desenvolvidos.

Um modelo de avaliação de desempenho e de resultados só atinge seus objetivos (portanto, só é eficaz) se estiver **afinado** ou sincronizado com esse quadro referencial. Esta conclusão decorre do fato de ter sido observado, sistematicamente, o desenvolvimento dos modelos de forma divorciada do **quadro referencial** apontado. Este, geralmente, não está adequadamente explicitado ou é motivo de dúvida ou confusão inclusive para a alta administração.

Conseqüentemente, a utilização dos modelos de avaliação de desempenho e de resultados ocorre como uma atividade isolada, um fim em si mesmo. As pessoas diretamente envolvidas nos processos de desenvolvimento, implantação e manutenção do modelo sentem-se **perdidas**; apesar de reconhecerem o instrumento como importante, percebem que não está sendo eficaz.

Existe, simultaneamente, vaga percepção de que **algo mais fundamental** (definição de missão da empresa, modelo de gestão, explicitação do processo de planejamento e controle etc.) perturba o bom andamento e a utilização adequada da ferramenta, porém não se consegue visão clara do que seja esse **algo** limitador.

Como conseqüência, os esforços de aprimoramento ou de correção acabam sendo canalizados para problemas de menor relevância, acessórios, ligados mais a detalhes da atividade, como melhorar a estrutura dos relatórios de saída, reagrupar **produtos** por um novo critério, dispor de microcomputadores mais velozes, alterar os programas de processamento do modelo etc.

A segunda categoria de **problemas técnicos**, mais específica, refere-se ao aspecto de utilização propriamente dita dos modelos.

Primeiramente, constatou-se ser indispensável a existência de outro importante referencial, ligado à conceituação básica de **avaliação de desempenho divisional**, envolvendo, fundamentalmente, reflexões sobre os objetivos da realização de avaliação (por que avaliar?), os requisitos dos modelos de avaliação de desempenho e de resultados, os princípios gerais para sua formulação, a avaliação dos centros de responsabilidade dentro do contexto orçamentário e, finalmente, as etapas para o desenvolvimento dos modelos.

Procurou-se discutir os problemas associados a mecanismos intrínsecos aos modelos, que resultam da natureza de sua concepção ou das premissas básicas sobre as quais são construídos.

Para tanto, foram delineadas duas alternativas de modelos (uma com base na **tabela de pesos** e outra no **fluxo de fundos**), concentrando a análise nos problemas derivados da utilização de preços de transferência, da vinculação ou **casamento** entre fontes

e aplicações de recursos e do papel do **caixa central**, principalmente.

Em terceiro lugar, foi apresentado e analisado outro conjunto de problemas relacionado mais diretamente aos aspectos de operacionalização dos modelos de avaliação de desempenho e de resultados.

Tais problemas dizem respeito, basicamente, à necessidade de interpretar corretamente o conceito de **modelo**; compreender adequadamente em quais circunstâncias **nascem** esses modelos; reconhecer sua crescente complexidade ao longo do tempo.

Discutiu-se, também, a necessidade de formação técnica adequada para o pessoal envolvido, principalmente os responsáveis pelas áreas incumbidas de administrar tais modelos. Por último, foi analisada a natureza das limitações a eles impostas pelos sistemas de informações e pela **linguagem** dos dados de entrada.

Problemas comportamentais

A segunda vertente de análise — problemas comportamentais — foi também identificada a partir da vivência profissional do autor.

Tal experiência mostrou, gradativamente, que além dos problemas técnicos existem outros importantes condicionantes à utilização de modelos de avaliação de desempenho e de resultados. Estes manifestam-se sob a forma de comportamentos que traduzem, simultaneamente, relações de poder e traços culturais da organização.

Dessa forma, partindo de quadro referencial básico em que se procurou conceituar e integrar **poder** e **cultura**, bem como de quadro descritivo de situações pesquisadas e experiências vivenciadas em instituições financeiras, buscou-se interpretar as características dessas situações e experiências.

A partir disso, foi possível extrair conclusões que podem auxiliar na compreensão dos problemas estudados, permitindo visualizar um caminho que contribua para a solução ou, pelo menos, a minimização dos mesmos.

CONCLUSÕES

As principais conclusões e contribuições do trabalho estão a seguir resumidas.

- A eficácia dos modelos de avaliação de desempenho e de resultados fica extremamente comprometida se eles não estiverem sintonizados com referenciais mais amplos que envolvem, por um lado, a missão e o modelo de gestão das instituições financeiras e, por outro, os princípios fundamentais norteadores da avaliação de desempenho divisional.
- É possível definir modelos alternativos de desempenho e de resultados, observando-se as diferenças

entre eles em termos de complexidade de estruturação conceitual, implementação prática e potencial de geração de informações, que otimizem o processo decisório. Enfatizou-se, sob esse aspecto, o modelo baseado no **fluxo de fundos** que, mesmo apresentando maior complexidade, possibilita tratamento mais adequado de questões críticas no processo de gestão de instituições financeiras, como o **descasamento** entre ativos e passivos, o papel do **caixa central** enquanto administrador do *fundings* e da liquidez das instituições e a utilização dos preços de transferência enquanto instrumentos de segmentação do *spread*.

- É necessário compreender na dimensão correta o conceito de **modelo**, abandonando a idéia de **instrumento de precisão**. Um modelo de avaliação de desempenho e de resultados tem sua consistência dependente da lógica e de maior ou menor adequação dos critérios sobre os quais está assentado, envolvendo sempre algum nível de simplificação da realidade.
- É essencial compreender adequadamente as circunstâncias sob as quais **nascem** os modelos de avaliação de desempenho e de resultados: com as instituições financeiras em plena atividade operacional e pela identificação da necessidade de uma ferramenta de planejamento e controle que auxilie no processo de gestão. Assim, os modelos não **nascem adultos**; são estruturados gradativamente, com sensível investimento de tempo, de recursos materiais e humanos na definição de suas linhas básicas, seus critérios ou suas premissas.
- Os modelos têm sua complexidade aumentada ao longo do tempo, em decorrência dos esforços de aprimoramento empreendidos pelas instituições financeiras. Tornam-se mais ricos como ferramentas de gestão, porém mais complexos em termos de operação e manutenção. A maior complexidade deriva da melhoria das premissas e da maior quantidade de produtos contemplados e, portanto, do maior volume de dados a processar. Ao mesmo tempo, em função da dinâmica dos ambientes em que atuam, as instituições financeiras lançam novos produtos e eliminam ou modificam os existentes. Tais eventos representam **turbulências**; transmitidas às ferramentas de gestão, estas deverão sofrer alterações ou adaptações, não concretizadas de imediato.
- Os sistemas de informações podem impor sérias limitações ao funcionamento dos modelos. Certas informações requeridas muitas vezes não estão disponíveis, havendo a necessidade de levantamentos manuais. Isto ocorre porque os sistemas de infor-

mações são desenvolvidos ao longo do tempo, tendendo a apresentar configurações variadas. É preciso, também, planejar o método de transferência dos dados desses sistemas para os modelos. As modificações periódicas ocorridas nos sistemas de informações podem se tornar fatores de perturbação das atividades relacionadas à operação dos modelos.

- A utilização inadequada de **saldos médios**, como base para avaliação de operações ativas e passivas, pode introduzir viés de magnitude aleatória na mensuração das contribuições das **unidades de negócios** aos resultados das instituições financeiras. A consequência é a redução de credibilidade no modelo de avaliação de desempenho e de resultados.
- Mostrou-se, com base em experiências vivenciadas, serem o **jogo do poder** e todos os seus respectivos mecanismos exacerbados ou potencializados pela ausência de **sistema de respostas** para os problemas de adaptação externa e integração interna que, muitas vezes, afetam as instituições. Enquanto tais problemas não são resolvidos, cria-se espaço para o desenvolvimento de uma mecânica de poder com extensão e consequências imprevisíveis. A ausência de definições claras quanto a filosofia em-

presarial (missão, propósitos básicos, crenças e valores), objetivos a atingir, formas de avaliação e controle de desempenho possibilita o surgimento de **um choque** de visões, de percepções, que resulta em conflitos de interesses. Estes conflitos, traduzidos em relações de poder, prejudicam ou mesmo inviabilizam a adequada gestão de recursos, a otimização de resultados, enfim, a própria eficácia da empresa.

- O uso de modelos de avaliação de desempenho e de resultados integra-se ao conjunto dos problemas de adaptação externa, para os quais é necessário criar **sistema de respostas**, ou seja, premissas ou pressupostos subjacentes, no sentido definido no trabalho (Schein, 1984). Não existindo tais premissas, os modelos em questão deixam de cumprir seu papel — prestar apoio à gestão, à busca de eficácia, à excelência em administração —, transformando-se em instrumentos das **forças políticas** da empresa, suscetíveis de manipulação na razão direta em que operarem essas forças.
- Em consequência dos itens anteriores, concluiu-se, também, existir nítida inter-relação envolvendo os problemas **técnicos e comportamentais** abordados no trabalho.

Abstract

This paper attempts to offer an analytical contribution to the application of models for evaluating performance and results in financial institutions. Two kinds of difficulties arose: technical and behavioral. It is explained that such problems turn out to be highly limitative in regard to the proper utilization of the models for evaluating performance and results. By isolating these shortcomings, it is set forth the basis for the effectiveness of those models and therefore of the management of financial institutions.

Uniterms:

- financial institutions
- performance and results models
- technical problems
- behavioral problems

Referências Bibliográficas

- ARAHOOD, D.A. & FRIEDMAN, A.R. Internal funds transfer pricing: a multiple funds pool methodology. *The Magazin of Bank Administration*, v. 59, n. 3, Mar. 1983.
- BARBOSA, W.S. *Contribuição ao enfoque sistêmico de custos para bancos comerciais*. São Paulo, 1982. 113 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- BINDER, B.F. What you can learn from the top performing banks. *The Magazin of Bank Administration*, Aug. 1982.
- CATELLI, A. *Notas de aula da cadeira Contabilidade de Custos do curso de mestrado em Contabilidade e Controladoria*. São Paulo, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1987.
- DOYLE, P.; FENWICK, I.; SAVAGE, G.P. A model for evaluating branch location and performance. *Journal of Bank Research*, Summer 1981.
- FLEURY, M.T.L. Cultura organizacional — os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 3-9, jan./mar. 1989.
- FOCAULT, M. *Microfísica do poder*. Graal, 1985.
- GALBRAITH, J.K. *Anatomia do poder*. Trad. de Hilário Torloni. São Paulo, Pioneira, 1984.
- HASTINGS, D.F. *Análise de rentabilidade de serviços bancários: uma metodologia para a coleta e o processamento de dados*. São Paulo, 1980. 174 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- _____. *Sistemas de custos bancários: conceituação, montagem e uso*. São Paulo, IBCB, 1986.
- _____. *Sistemas de planejamento e controle operacional em instituições financeiras*. Apostila do curso de Informática e Administração Bancária do Programa de Educação Continuada para Executivos. São Paulo, FGV, 1988.
- LAMY, R. *Custo de produtos e serviços bancários*. São Paulo, IBCB, 1987.
- MARCOVITCH, J. *Contribuição ao estudo da eficácia organizacional*. São Paulo, 1972. 113 p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- NAKAGAWA, M. *Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial*. São Paulo, 1987. 165 p. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- ROOSEVELT, J.G. Product cost and profitability: developing accurate information in a changing environment. *The Bankers Magazine*, Jan./Feb. 1985.
- SANCOVSCHI, M. *A função de controle gerencial nas instituições financeiras privadas no Brasil: uma perspectiva situacional*. Rio de Janeiro, 1986. 248 p. Tese (Doutorado). COPPEAD, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- SCHEIN, E.H. The role of the founder in the creation of organizational culture. *Organizational Dynamics*, Summer 1983.
- _____. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter 1984.
- _____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jasssey Bass, 1985.
- SILVA, G.V. *Contribuição à avaliação de agências bancárias*. São Paulo, 1983. 85 p. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

Recebido em dezembro/92