
Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência — um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A.

*Jorge Luiz dos Santos
Martinho Luís Kelm
Aline França de Abreu*

A crescente complexidade no ambiente de negócios, com a atuação simultânea de várias forças, as quais Porter (1986) chama de Forças Competitivas, impeliu as organizações a funcionar com um escopo igualmente complexo. O grande desafio contemporâneo é incutir uma dinâmica flexível e ágil a esse novo modelo organizacional. Esse ambiente avassalador é muito bem caracterizado por Peci (1999), ao afirmar que:

- a globalização faz crescer a necessidade de aumentar a competitividade, tanto no âmbito nacional quanto no internacional;
- o desenvolvimento contínuo de novas tecnologias de informação e comunicação abre espaço para a emergência de organizações baseadas principalmente no autoconhecimento e na profissionalização; e
- o alto grau de incerteza estratégica, tecnológica e operacional caracteriza cada vez mais o mundo de negócios de hoje.

Para fazer frente a essa dinâmica competitiva, seja como característica inerente, seja como estratégia de gestão, as organizações têm buscado a estruturação de unidades administrativas que viabilizem maior grau de autonomia. Como exemplo de estrutura que tem na descentralização uma característica inerente, cita-se as instituições financeiras de varejo com sua rede de agências. Como estratégia de gestão, tem-se o desmembramento de grandes corporações na forma de unidades estratégicas de negócios.

Se por um lado a estrutura descentralizada traz consigo maiores agilidade e capacidade de inovação, por outro exige a criação de instrumentos de gestão que assegurem a consecução dos objetivos globais dessas corporações. Adicionalmente, essa estrutura organizacional faz emergir um conflito potencial entre a direção e os dirigidos, em virtude da difícil conciliação entre os objetivos pessoais e organizacionais, com reflexos na motivação e no empenho dos atores organizacionais.

Esse conflito potencial é discutido por Jensen & Meckling (1976) na Teoria da Agência e tem motivado várias pesquisas no intuito de minimizar seus efeitos para as organizações. As pesquisas têm-se voltado, principalmente, para a estruturação de instrumentos que leve a uma coalizão de objetivos entre a direção e os dirigidos.

Recebido em julho/2000
Atualização em novembro/2000

Jorge Luiz dos Santos, Mestrando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é responsável pela área de implantação de projetos em Tecnologia de Informação no Banco do Estado de Santa Catarina (BESC).
E-mail: santosjl@zipmail.com.br

Martinho Luís Kelm, Doutorando em Engenharia de Produção na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é Professor do Departamento de Economia e Contabilidade da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijui).
E-mail: martinho@main.unijui.tche.br

Aline França de Abreu é Professora do Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas e do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Coordenadora do Núcleo de Estudos em Inovação, Gestão e Tecnologia de Informação da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
E-mail: aline@eps.ufsc.br

Diante desse cenário, as organizações reagem adotando várias formas de gestão empresarial, sempre com vistas à sua sobrevivência, razão última de suas existências, conforme preconiza Thompson (1967). Nas filosofias desses modelos, a distinção fundamental está no foco da gestão. Um focalizam os resultados, outras as equipes ou os clientes, algumas preferem focalizar a estratégia ou a tecnologia, só para citar alguns exemplos. A escolha do modelo de gestão depende do mercado preferencial de atuação da empresa, dos seus fatores críticos de sucesso, das forças do meio, do seu tamanho, da sua composição de capital, enfim, cada organização opta por um modelo de gestão que viabilize a sua perenidade com o maior grau de certeza possível.

Neste artigo, discute-se as implicações da gestão por resultados em uma organização com estrutura descentralizada, a partir da perspectiva da Teoria da Agência. Primeiro são apresentados os fundamentos da Teoria da Agência, prosseguindo com a descrição de um caso prático de gestão por resultados para, finalmente, proceder a análise da contribuição dos instrumentos de suporte à gestão por resultados na resolução dos conflitos de agência e na melhoria da produtividade na área de serviços bancários.

A TEORIA DA AGÊNCIA

O modelo de gestão por resultados, foco deste estudo, não obstante permitir vasta gama de abordagens quanto à sua utilização, será aqui avaliado como instrumento de minimização dos conflitos de agência, considerando a abordagem proposta por Eisenhardt (1989). Para tanto, primeiramente, é necessário destacar alguns aspectos dessa abordagem, começando com a premissa relacionada ao conceito de firma que, segundo Alchian & Demsetz (1972)⁽¹⁾, pode ser vista como “... um processo cooperado agregando um conjunto de recursos humanos, de capital e tecnológicos com vistas à obtenção de um produto final que suplante, em nível de utilidade e valor, a soma das contribuições individuais de cada fator de produção”.

Dessa visão de firma se depreende, ainda, a não visualização da contribuição de cada elemento da equipe para a formação do resultado final, o que decorre de dois fatores. Primeiramente, o resultado final suplanta a soma de insumos processados, o que dificulta ou torna, no mínimo, oneroso⁽²⁾ o acompanhamento do nível de esforço de cada indivíduo dentro da organização. Em segundo lugar, deve-se destacar que o resultado final é também influenciado por variáveis exógenas, não controláveis pelo grupo de trabalho. Em outras palavras, parte do sucesso ou do insucesso de um empreendimento poderá, muitas vezes, não ser decorrência do trabalho e do esforço dos indivíduos, mas fruto de variáveis ambientais, o que torna difícil

de identificar a parcela de esforço atribuível a cada membro do grupo.

É bom destacar que esse tipo de contingência é característico de um processo cooperativo de produção, no qual a delegação de tarefas e responsabilidades está presente. Jensen & Meckling (1976) avançam nesse conceito quando qualificam a organização utilizando a metáfora de contratos. Para os autores, a firma nada mais é do que “... uma ficção legal que serve como um *nexu* para relações contratuais entre os indivíduos ...”.

Os conflitos de agência

Nesse conceito de firma, pautado por um processo de delegação de autoridade e atribuições, surgem dois personagens que assumem papéis bem definidos nas relações contratuais mencionadas por Jensen & Meckling (1976). O primeiro, identificado como **principal**, é o empreendedor original, aquele que detém a posse da organização ou delega alguma atribuição a outrem; no caso em estudo ele é representado pela direção do Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC) ou, em nível ainda superior, pelos acionistas da instituição. Cabe ao principal ou ao proprietário os créditos residuais do empreendimento e somente a ele é permitida a rescisão unilateral de todos os contratos da firma. Essa rescisão poderá ocorrer por meio da substituição unilateral dos elementos do grupo de trabalho ou, ainda, de sua própria retirada do empreendimento pela venda de suas ações. O segundo personagem, identificado como **agente**, é aquele que irá executar ou administrar o empreendimento sob delegação do proprietário ou do superior hierárquico (principal).

Nessa concepção de firma, e a partir dessa relação, erige-se a Teoria da Agência⁽³⁾ que, segundo Eisenhardt (1989), irá preocupar-se com a resolução de dois problemas que podem ocorrer em uma relação de agência. O primeiro problema surge quando os objetivos do principal e do agente são conflitantes e quando é difícil ou oneroso para o principal verificar se o agente está agindo segundo seus interesses. O segundo problema refere-se ao fato de o principal arcar com o risco do empreendimento (*risk sharing*). Isso surge como problema quando o principal e o agente têm diferentes propensões ao risco e, em virtude disso, podem adotar diferentes ações. Esse problema pode ser bem caracterizado na situação em que ocorre o insucesso do empreendimento e os acionistas são penalizados. Porém, quem determina esse desempenho é o agente.

Deve-se ainda incorporar importantes elementos comportamentais subjacentes à Teoria da Agência. Nesse aspecto, os agentes econômicos têm comportamento racional, oportunista e maximizador de sua utilidade pessoal, ou seja, dado o pressuposto comportamental de auto-interesse, os problemas de agência existem porque os agen-

tes não investem o esforço ótimo, a menos que esse esforço seja consistente com o objetivo de maximização de sua própria riqueza.

Segundo Williamson (1987), pode-se distinguir duas categorias de comportamento oportunista: um oportunismo *ex ante*, ou seja, o problema da seleção adversa (*adverse selection*); e um oportunismo *ex post*, que tem como consequência o risco moral (*moral hazard*). A seleção adversa refere-se à possibilidade de, em uma situação de oferta de contratos, efetuarem-se contratações de agentes com características aquém das desejadas. Isso ocorreria em virtude de o agente conhecer *ex ante* detalhes sobre o objeto da transação que são desconhecidos do principal. O risco moral refere-se ao comportamento inobservável, citado acima, do agente após a contratação. O agente pode agir com desonestidade para com o objeto contratual ou alterar a sua linha de ação de forma não prevista.

Os custos de agência

Deve-se destacar que o conflito entre principal e agente, aqui apregoado, embora potencial, é iminente e, acima de tudo, **oneroso em qualquer circunstância**, ou seja, manifestando-se ou não o conflito, existirão custos. Essa última afirmação decorre da potencialidade do conflito ser permanente e, dada a assimetria informacional existente, o principal não tem condições de perceber se o agente está realmente adotando um comportamento voltado para si ou não. Jensen & Meckling (1976) afirmam que nessa situação a firma, e por decorrência seus proprietários, irá incorrer nos seguintes custos de agência:

- **Custos de monitoração incorridos pelo principal** — despesas incorridas pelo principal na instituição de mecanismos (sistema de informações, auditoria externa ou interna, conselho fiscal, entre outros) que visam vigiar o comportamento do agente dentro da organização.
- **Custos de demonstração do agente** — dada a possibilidade de conflito, o agente terá interesse em demonstrar que sua ação administrativa não vem em detrimento dos resultados da firma, visto que, do contrário, ele será penalizado financeiramente no mercado de trabalho ou a firma poderá ter seu valor de mercado deprimido, entre outras consequências. Essa demonstração poderá ocorrer, por exemplo, via pagamento de dividendos, estrutura de capital ou sistemas de informações. Esse processo de sinalização voluntária, embora salutar, poderá implicar na redução do fluxo de caixa da firma, o que significa comprometimento da riqueza dos proprietários.
- **Perda residual** — decorre da redução do pagamento de dividendos ou do comprometimento de fluxos futu-

ros da firma que, em última instância, seriam transferidos aos acionistas, vistos aqui como credores residuais.

A utilização da gestão por resultados, com toda uma dinâmica de definição dos termos dos contratos de resultados, seus aspectos motivacionais relacionados a, entre outros, reconhecimento e recompensas, contribui para a redução desses conflitos e custos de agência, principalmente no que concerne ao monitoramento e à demonstração do agente, conforme será exposto na seqüência.

O CASO DO BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A.

A organização à época do modelo de gestão

O modelo ora analisado foi implementado no Banco do Estado de Santa Catarina S.A. (BESC) sob a consultoria da Fundação Dom Cabral, de Belo Horizonte, Minas Gerais, com início em março de 1995 e término em dezembro de 1998 (Fundação Dom Cabral, 1996; 1997; 1998).

O Relatório da Administração, Gestão 1998, informa que o BESC possuía, na época, 251 agências que cobriam a maior parte do território catarinense e cinco localizadas fora do Estado. Existiam, vinculados às suas respectivas agências, 330 postos de serviço. Eram, então, 586 os pontos de atendimento.

Nesse mesmo relatório, também consta que, na época de implantação do modelo, o Banco possuía 4.815 empregados, dos quais 1.292 estavam lotados na matriz e 3.523 nas agências e nos postos de serviço.

Como um dos pressupostos desse modelo de gestão é alavancar os resultados por intermédio da reorganização do negócio e do aumento da sua competitividade, o número de pontos de atendimento e de empregados lotados neles torna-se crucial.

Durante o período em que foi implementado, a maioria das etapas previstas do modelo foi cumprida e aprimorada, razão que torna a experiência absolutamente coerente com os propósitos deste artigo.

A organização hoje

A situação atual da organização requer esclarecimentos que podem ser obtidos nas Notas Explicativas das Demonstrações Contábeis, de dezembro de 2000, no título Base Legal, no item Considerações Sobre o Processo de Federalização do Banco do Estado de Santa Catarina S.A., resumidas a seguir.

O Processo de Reestruturação e Saneamento para posterior Federalização do Sistema Financeiro BESC está aportado nas seguintes bases legais:

- Medida Provisória 1.900, de 24 de setembro de 1999, que incentiva a redução da presença no setor público estadual da atividade bancária e dispõe sobre a privatização das instituições financeiras.
- Termo de Compromisso de Gestão firmado em 24 de agosto de 1999, entre o Estado de Santa Catarina e o Banco Central do Brasil, objetivando ultimar as condições para a aprovação do financiamento que visa à aquisição pela União do controle acionário do Banco do Estado de Santa Catarina S.A. e de suas controladas e coligadas.

Em 30 de agosto de 2000, o controle acionário do Banco foi transferido para a União, sendo assumidas e pactuadas responsabilidades entre o Estado de Santa Catarina e a União, destacando-se o disposto no Contrato de Abertura de Crédito e de Compra e Venda de Ações sob Condição, assinado em 30 de agosto de 1999.

Além de permitir a capitalização do BESC para adequação à legislação, o referido contrato estabelece a redefinição de processos para, entre outros aspectos, a compatibilização da estrutura de custos administrativos e operacionais ao segmento homogêneo de mercado.

Esses fatos, de ordem legal, repercutiram na adoção de um modelo de gestão que atendessem aos propósitos previstos em lei, não se constituindo ele em objeto de estudo neste artigo.

Um novo conceito de resultado

Quando se pensa em gestão por resultados, o primeiro resultado que habitualmente vem à mente é o financeiro, certamente por ele ser visto como básico para a sobrevivência da organização. No curto prazo essa visão tem seu lugar; porém, no longo prazo, o resultado financeiro está longe de ser o único a propiciar condições de sobrevivência. Por isso, outras formas de resultado devem ser perseguidas, tornando mais abrangente o que Thompson (1967) chama de **domínio** da organização e aumentando, assim, as chances de sobrevivência.

A sobrevivência de uma organização está diretamente relacionada com o grau de permuta que ela consegue manter com o meio ambiente ao longo do tempo, ou seja, depende do grau de aceitabilidade que seus produtos e serviços têm entre a clientela e de poder pagar os insumos aos fornecedores. A obsessão (e premência) por manter elevado grau de permuta com o meio ambiente conduz as organizações a ambicionar o que se chama **excelência**. Segundo Cobra & Rangel (1992), a concorrência agressiva, acrescida de busca de mais qualidade em tudo, junto com uma legislação rigorosa, levou as empresas à prática da **excelência**.

A busca contínua da satisfação dos clientes/consumidores dos produtos e serviços, bem como de soluções que atendam às necessidades e expectativas dos colaborado-

res internos, acionistas e sociedade, foi aceita como um desafio pelo BESC e transformada em resultados empresariais. Esse desafio levou o Banco a adotar o **Programa BESC para Excelência Empresarial (PROBEX)**, que constitui um **programa** de gestão, e o **Empresariamento com Sinergia**, um **estilo** de gestão (FDC, 1996; 1997; 1998). Ambos, programa e estilo, forjam um modelo por resultados.

O cerne do modelo de gestão (programa + estilo) constitui os Resultados Desejados (RD). As **pessoas** atuam em torno dos RD, utilizando **processos**, e têm como norte a **filosofia/estratégia** empresarial. A sinergia⁽⁴⁾ do modelo reside na forma como ocorre o relacionamento entre essas três partes. Surge daí o nome do estilo: Empresariamento com Sinergia, ilustrado na figura 1. Uma atuação com sinergia pode ser comparada, em qualquer área humana, a um **estado da arte**. Na música, quando se presencia a execução de uma sinfonia de Mozart tem-se um exemplo perfeito de atuação com sinergia, na qual a criatividade e a disciplina predominam, tanto no maestro como nos músicos.

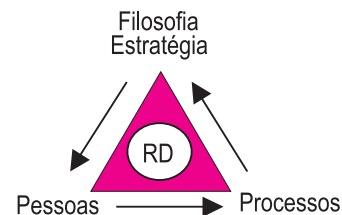


Figura 1: Empresariamento com Sinergia

Fonte: BESC (1996)

Um aspecto adicional do modelo é inspirado na teoria de Schumacher (1983), em que “a missão fundamental é alcançar a pequenez dentro da organização grande”. Segundo a filosofia adotada pelo BESC, a nova empresa que está surgindo é, ao mesmo tempo, grande e também pequena, pois cada unidade, seja na matriz, seja na ponta, atua como se fosse uma empresa, formada por pessoas que fazem acontecer, pensando e agindo como proprietárias, próximas do cliente a quem devem atender, e gerando os resultados desejados. Para tanto, cada unidade conta com o apoio da grande empresa, da empresa-mãe.

Os objetivos e finalidades preconizados, tanto do programa quanto do estilo, constituem as duas faces da mesma moeda, isto é, o programa depende do estilo para prosperar e vice-versa. Dessa forma:

- o BESC criou o PROBEX, programa constituído por conjunto de projetos e ações voltados para garantir a sobrevivência e a perpetuação da instituição;
- o PROBEX objetiva fazer do BESC uma empresa ágil, competitiva, voltada para a obtenção de resultados, fo-

calizada na plena satisfação de seus clientes e na criação de um ambiente em que as pessoas, seus colaboradores, possam realizar-se como seres humanos e como profissionais;

- o Empreendimento com Sinergia, adotado pelo BESC como seu estilo de gestão, é um conjunto de crenças e práticas que deve ser comunicado, entendido e praticado por todos na empresa, como base para garantir sua sobrevivência e seu crescimento.

Os campos de resultados

Em virtude dos Resultados Desejados, a maximização do lucro puro e simples teve de ceder lugar a uma concepção de maximização do valor como filosofia empresarial, resultando na criação de cinco **campos de resultados** que constituem o pano de fundo ou cenário de atuação, cujos nomes e significados são:

- **Patrimônio humano** — permitir que os colaboradores se realizem profissional e pessoalmente, se tornem empreendedores, com iniciativa e criatividade, comprometidos com a filosofia empresarial e com capacidade para encantar os clientes.
- **Mercado e imagem** — satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade.
- **Tecnologia e processos** — melhoria nos processos, sistemas e recursos tecnológicos e conseqüente maximização quanto ao uso.
- **Desenvolvimento econômico e social** — contribuição para que o estado de Santa Catarina cresça, proporcionando qualidade de vida aos seus habitantes.
- **Econômico-financeiro** — garantia de sobrevivência pela obtenção de lucro e rentabilidade.

Os cinco campos de resultados estão classificados como de plantio ou de colheita. São **de plantio** os campos **patrimônio humano, mercado e imagem e tecnologia e processos** e **de colheita** os campos **desenvolvimento econômico e social e econômico-financeiro**. Essa lógica pode ser aplicada em qualquer empresa desde a sua criação e prosseguir durante toda a sua vida, porque são feitos investimentos em instalações, máquinas, equipamentos, tecnologia e pessoal, evidenciando um plantio constante, para então serem ofertados produtos e serviços ao mercado e, conseqüentemente, auferidas as receitas, denotando uma colheita.

O modelo e a sua dinâmica

O modelo de gestão em estudo divide a organização em quatro quadrantes: no primeiro são estabelecidas as Definições Empresariais Básicas como uma **postura do**

topo, a partir da filosofia/estratégia; no segundo segue uma Ação Empresarial Planejada, com base nas Definições Empresariais do quadrante anterior e, também, a partir da filosofia/estratégia; no terceiro situam-se as Pessoas Adequadas, que atuam conforme as Definições Empresariais do primeiro quadrante; no quarto quadrante posta-se uma Organização Adequada, composta por processos adequados utilizados por pessoas adequadas. Um processo de gestão estratégica (P1) interage a partir das Definições Empresariais Básicas em direção à Ação Empresarial Planejada, assim como um processo para a excelência (P2) tem início nas Definições Empresariais Básicas, perpassando os quadrantes Pessoas Adequadas e Organização Adequada, culminando na Ação Empresarial Planejada, conforme consta na figura 2.

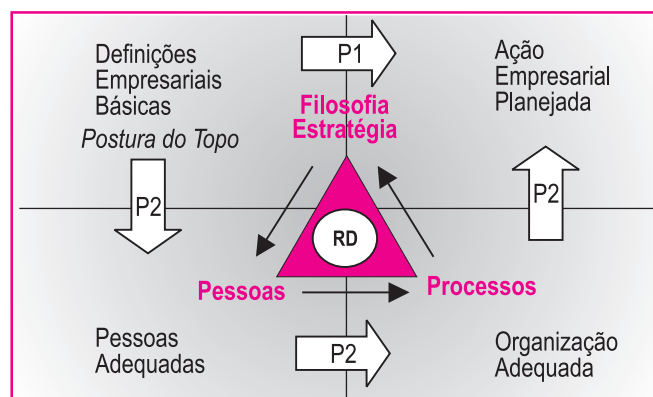


Figura 2: Quadrantes do Modelo de Gestão

Fonte: BESC (1996)

Em cada quadrante foram alocados projetos cujos objetivos atendem a uma parte do todo, permitindo uma Ação Empresarial Planejada, sempre com foco nos Resultados Desejados. No quadrante das Definições Empresariais Básicas situa-se o projeto Análise Estratégica do Negócio. No quadrante Ação Empresarial Planejada localizam-se os projetos Contratos de Resultados e Sistema de Informações Gerenciais. No quadrante Pessoas Adequadas estão os projetos Comunicação Interna, Capacitação Gerencial e Reconhecimento e Recompensa. No quadrante Organização Adequada ficam os projetos Estrutura Organizacional e Malha de Responsabilidades.

Definições empresariais básicas

A visão, os sonhos, os ideais de perenidade dos dirigentes, acionistas, donos da empresa, enfim, tudo aquilo que é necessário para criar o que Collins & Porras (1995) chamam de Empresas Visionárias situa-se nesse quadrante. No BESC, a filosofia define a sua razão de ser, pela tradução de sua visão de futuro, sua estratégia e seu estilo. O

principal papel dos dirigentes traduz-se na promoção dessa filosofia empresarial.

O projeto Análise Estratégica do Negócio resultou de um estudo combinado dos cenários atual e futuro, da missão e dos princípios, das premissas e diretrizes estratégicas e do plano de governo, tendo em vista o que se pretende, o que se quer e o que se deseja alcançar, ou seja, os Resultados Desejados.

A Análise Estratégica do Negócio cumpre dois ciclos distintos. No ciclo mais longo, de cinco anos, é dada ênfase às diretrizes estratégicas, e no ciclo mais curto, de um ano, a ênfase recai nas premissas estratégicas; porém, ambos os ciclos consideram as outras variáveis mencionadas.

Anualmente são estabelecidas premissas estratégicas para os cinco Campos de Resultados, tornando evidentes as bases para a condução do negócio e equacionando conquistas e desafios para o exercício. Como o próprio nome revela, premissa é algo que **tem de ser** cumprido, a menos que fortes indicativos apontem o contrário, ensejando alterações ou substituições. Da premissa emana um indicador genérico, uma macrometa, porém, passível de ser desdobrada e mensurada.

É importante mencionar que as premissas devem conter aquilo que o cliente valoriza, deseja e espera da empresa, mas sem desconsiderar a sobrevivência da própria organização.

Ação empresarial planejada

A Ação Empresarial Planejada envolve o planejamento e o gerenciamento dos resultados, o que se dá por meio dos Contratos de Resultados e do Sistema de Informações Gerenciais.

Como é da natureza de um contrato, existem dois atores (agente e principal) com direitos e obrigações definidos para ambos. Para os colaboradores ou agentes, o Contrato de Resultados é o instrumento gerencial que possibilita acordar compromissos para o alcance dos Resultados Desejados e requerer apoios e recursos para realizá-los. Para os dirigentes ou principal, o Contrato de Resultados possibilita o acompanhamento e a avaliação entre o planejado e o realizado, sendo as informações os *inputs* para o processo de tomada de decisões.

As premissas estratégicas estabelecidas nos cinco Campos de Resultados são aqui desdobradas em metas e inseridas nos Contratos de Resultados das unidades. Tais metas são correlacionadas aos respectivos apoios e recursos necessários para suas realizações, configurando assim a fase de elaboração do planejamento. A fase de execução do planejamento, ou de cumprimento do Contrato de Resultados, ocorre ao longo do ano, à medida que as metas são realizadas.

O Sistema de Informações Gerenciais é a ferramenta que tem como finalidade possibilitar o acompanhamento e a avaliação das metas compromissadas nos Contratos de Resultados, assim como as suas comparações com as premissas estratégicas, além de alimentar o processo de tomada de decisões. Como consequência, esse sistema proporciona o acompanhamento do desempenho e da tendência do negócio em todos os níveis.

O gerenciamento dos Contratos de Resultados é feito com base no Sistema de Informações Gerenciais (SIG), e os eventos que proporcionam tanto a comparação do planejado com o realizado como a análise de tendências e decisões de ajustes são a Avaliação Gerencial Mensal (AGM) e a Reunião Mensal de Avaliação de Resultados (REMAR), conforme pode ser observado na figura 3. A primeira ocorre no nível operacional, nas agências, e a segunda no nível tático, nas unidades empresariais e em cada diretoria. Nessas reuniões ocorre importante exercício do Empreendimento, quando é demonstrado o reconhecimento e efetuada a avaliação de colaboradores ou equipes. Conforme enfatizado em treinamentos, esse é, sobretudo, o momento de educação e capacitação dos verdadeiros líderes, no qual se aprimoram competências empresariais para a realização e o gerenciamento de negócios, com inovação e excelência.

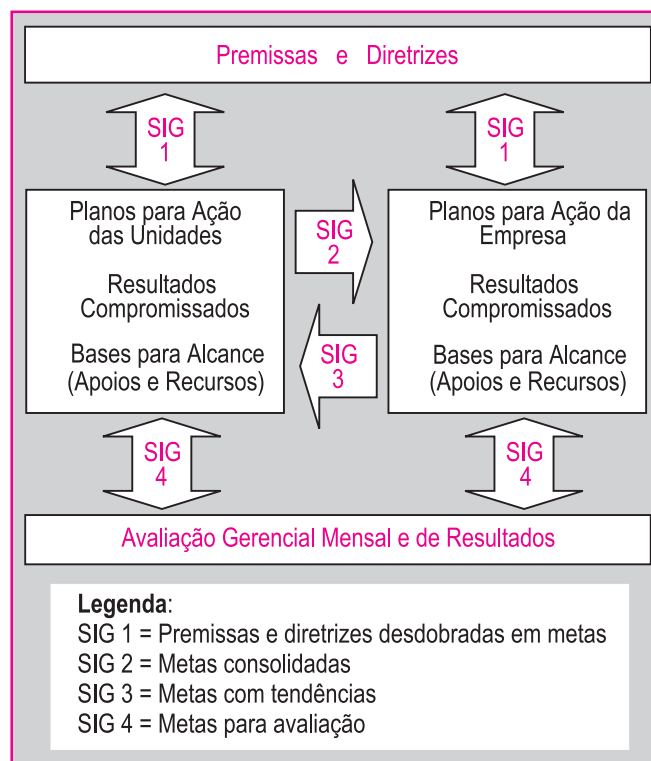


Figura 3: Avaliação Gerencial Mensal e de Resultados

Fonte: BESC (1996)

Pessoas adequadas

Nesse quadrante são criadas as condições para tornar as pessoas empreendedoras, com competência gerencial, capazes de organizar-se e de fazer acontecer. Nesse sentido, as pessoas adequadas resultam da interação de um processo amplo e persistente de Comunicação Interna, Capacitação Gerencial continuada e efetivos Reconhecimento e Recompensa.

Os três projetos desse quadrante visam instalar as condições que Herzberg (1960) denomina de Fatores Higiênicos e Motivacionais. Sintetizando, o que o modelo propõe é uma parceria entre dirigentes e colaboradores, continuamente alimentada por interesses convergentes. A partir dessa convergência, as relações entre principal e agente, papéis aqui representados pela direção e pelos colaboradores de cada unidade administrativa, são conduzidas de forma a contornar o conflito e os custos relacionados.

Organização adequada

A Organização Adequada ao Empresariamento requer um redesenho organizacional envolvendo a estrutura e os processos. No caso, isso foi viabilizado por meio dos projetos de Estrutura Organizacional e Malha de Responsabilidades.

O projeto Estrutura Organizacional tratou de readequar a estrutura hierárquica existente, no sentido de viabilizar, com a maior eficácia possível, o sucesso da Ação Empresarial Planejada.

O projeto Malha de Responsabilidades, fundamental para o funcionamento do modelo, tem como objetivo mapear os assuntos empresariais e classificá-los em termos de decisão e execução, levando em conta o princípio, nele incluso (BESC, 1996) de que um “assunto relativo a uma unidade deverá ser decidido e executado na mesma unidade, a não ser que haja uma definição *a priori* em contrário” por razões de segurança e/ou por ganhos de sinergia e produtividade. Com isso, todos os assuntos foram classificados como:

- **de segurança empresarial** — centralizado, com decisão e execução em nível de empresa;
- **de segurança organizacional** — normatizado, com decisão em nível de empresa e execução na unidade;
- **especial** — serviço central, com decisão na unidade e execução em nível de empresa;
- **normal** — descentralizado, com decisão e execução na unidade.

Modelo básico de funcionamento

Verifica-se, no papel que cabe a cada unidade, a aplicação da teoria de Schumacher (1983), que apregoa como o maior diferencial a convivência com um aparente para-

doxo: “ser grande e pequeno ao mesmo tempo”. Na prática, isso significa descentralização e conseqüente criação de pequenas estruturas autônomas com objetivos comuns.

A linha do negócio configura-se com a atuação sinérgica das Unidades de Negócios (UN), Unidades Empresariais (UE) e Diretoria (DIR). As três formam o eixo central e motriz da organização, em torno do qual as Unidades de Desenvolvimento e Suporte (UDS) irão atuar permanentemente e o Grupo de Desenvolvimento Estratégico (GDE) extemporaneamente (ver figura 4).

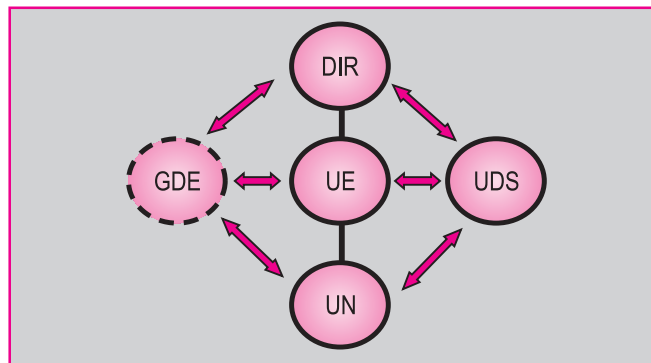


Figura 4: Linha de Negócio

Fonte: BESC (1996)

Das atuais agências, com posturas tipicamente operacionais, evolui-se para verdadeiras Unidades de Negócios, com ampliação da capacidade empreendedora.

No que diz respeito às atuais gerências regionais, a idéia é chegarem a Unidades Empresariais, com o aumento do escopo de atuação, formando as **quase-empresas** em que é preponderante o pleno apoio às Unidades de Negócios, recorrendo-se às Unidades de Desenvolvimento e Suporte na busca de soluções de negócios.

À Diretoria cabe agir como um órgão colegiado que coordena e integra a atuação de todas as unidades, com vistas a atingir as premissas e diretrizes estratégicas. Para tanto, a Diretoria vale-se dos Contratos de Resultados como instrumento para gerenciar e acompanhar a atuação conjunta das unidades.

No modelo, os atuais departamentos transformam-se em Unidades de Desenvolvimento e Suporte que têm, cada uma na sua especialidade, duas responsabilidades: fornecer o suporte necessário à Diretoria, às Unidades Empresariais e às Unidades de Negócios, para que estas últimas tenham condições de atingir o que foi comprometido nos Contratos de Resultados; e oferecer soluções inovadoras e proporcionar atualização tecnológica, sempre na linha do negócio.

O Grupo de Desenvolvimento Estratégico é o fórum onde são praticadas as crenças centrais do Empresariamento, por ser o lugar no qual a diretoria e os principais

executivos traçam as estratégias. Está representado em linha tracejada no diagrama da figura 4, pois não tem existência permanente, sendo formado para atividades programadas.

O empresariamento com sinergia visto como um sistema de informações

Quando se analisa o estilo Empresariamento com Sinergia chega-se à conclusão de que ele pode ser visto como um sistema, pois atende a definições bastante conhecidas da Teoria Sistêmica, como a de Katz & Kahn (1970) que afirmam: “O conceito central de sistema é a idéia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo. Esse todo apresenta propriedades que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. Assim, a perspectiva sistêmica mostra que a organização deve ser dirigida como um todo complexo”.

De acordo com essa concepção, em sua visão sistêmica, o Empresariamento com Sinergia pode ser adjetivado como um Sistema de Informações, pois é o fluxo dessas informações que reflete o sucesso ou o insucesso da gestão por resultados, além de permitir o seu gerenciamento.

No diagrama da figura 5 está representado o Empresariamento voltado para as Unidades de Negócios como um Sistema de Informações. Cada retângulo corresponde a um subsistema com seus respectivos *inputs* e *outputs*, os quais formam um conjunto inter-relacionado e delimitado por um retângulo maior, representando as fronteiras do sistema com o ambiente-tarefa, mencionado por Laudon & Laudon (1999).

Quando analisado como um sistema de informações, o Empresariamento voltado para as Unidades da Matriz tem uma representação diferente daquele das Unidades de Negócios, seguindo as suas próprias características.

O entendimento completo de um Sistema de Informações requer uma abordagem em três dimensões: organizacional; relativa às pessoas; e relativa à tecnologia (Laudon & Laudon, 1999). Neste artigo é abordada a dimensão organizacional do Empresariamento, mas as dimensões que envolvem as pessoas e a tecnologia não são tratadas com profundidade.

Se forem levadas em conta as peculiaridades das organizações em rede, como várias unidades distantes geograficamente, grande número de pessoas e grupos de interesse, aspectos culturais resultantes dessa miscigenação,

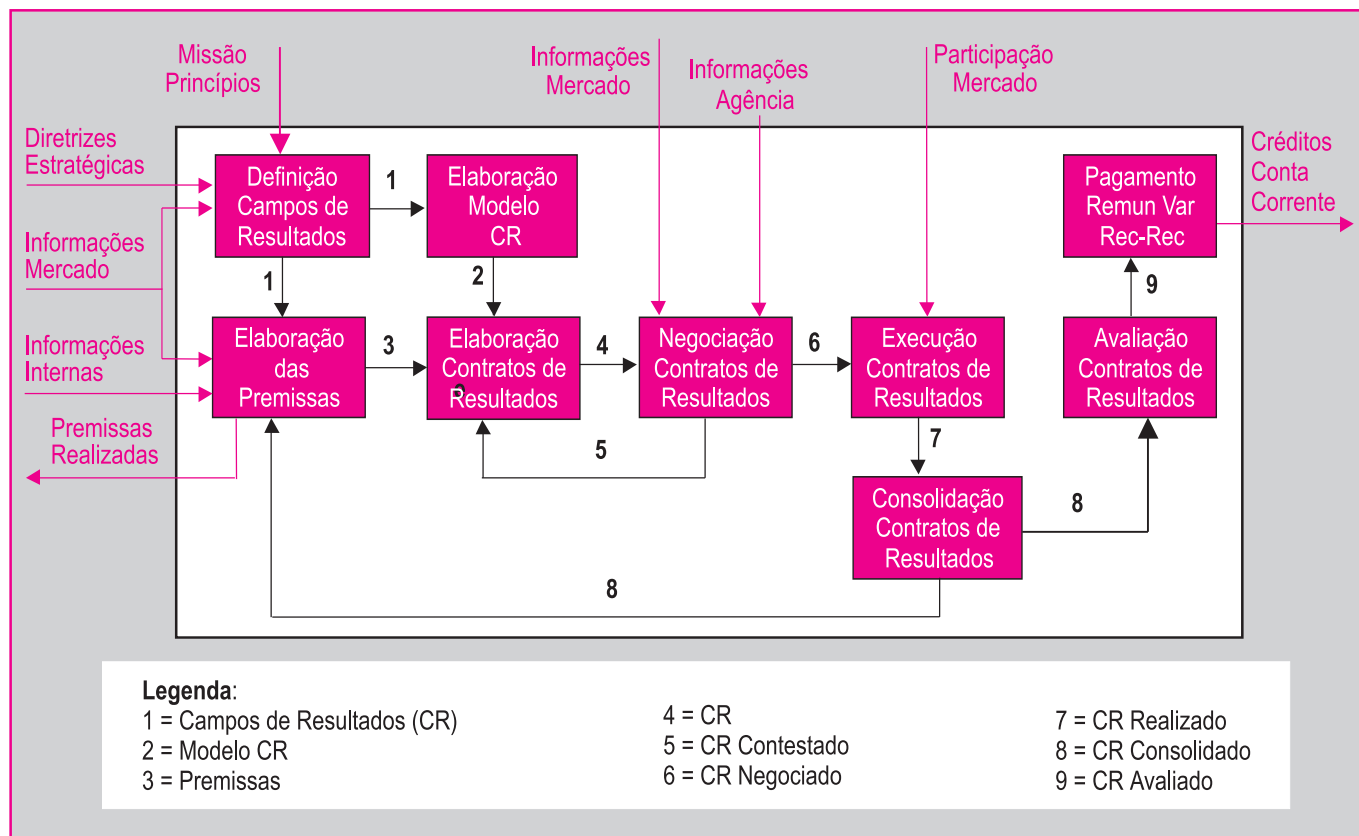


Figura 5: Empresariamento Voltado para as Unidades de Negócios como um Sistema de Informações

Fonte: Santos (2000)

conhecimento tecnológico heterogêneo, complexo fluxo de informações, tudo isso contrapondo com um novo modo de trabalhar que permeia toda a organização, pode-se aquilatar as dificuldades de manter a sinergia, conceito básico do modelo. Diante dessas dificuldades, e visando apurar até que ponto foi mantida a sinergia do modelo, a análise das dimensões relativas a pessoas e tecnologia será objeto de estudo em outro artigo.

ANÁLISE DO MODELO DE GESTÃO POR RESULTADOS À LUZ DA TEORIA DA AGÊNCIA

O modelo de gestão descrito neste estudo se insere no contexto da Teoria da Agência por atender a um de seus pressupostos: em qualquer atividade em que existe a delegação de autoridade e responsabilidades há conflito potencial. No caso aqui relatado, entende-se que a Diretoria do Banco pode ser vista como o **principal** e as unidades, com seus vários colaboradores, como os **agentes** dessa relação, uma vez que agenciam, representam e operacionalizam os interesses do principal na consecução de um conjunto de metas definidas nos Campos de Resultados.

Os conflitos entre principal e agente ocorrem, na dimensão em análise⁽⁵⁾, sob duas perspectivas. Primeiramente com relação ao foco das estratégias a serem adotadas, o que poderia levar a um não-alinhamento daquilo que a Diretoria espera que seja efetuado com o que as unidades efetivamente priorizam e implementam. Essa perspectiva, não obstante, pode ser controlada por um sistema periódico *in loco*, com custos bem mais significativos do que os do modelo proposto, pois este último traz em seu escopo os objetivos e as estratégias alinhados entre si e com os indicadores de avaliação de eficiência. O modelo também é coerente com o proposto por Kaplan & Norton (1997) no *Balanced Scorecard*, uma vez que não se limita a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro, mas articula metas e indexa indicadores mais abrangentes, de cunhos social, ambiental, mercadológico, tecnológico e humano, sempre conectados com as diretrizes estratégicas.

A segunda perspectiva do conflito que esse modelo de gestão consegue atenuar está relacionada à busca de coalizão de interesses entre principal e agente. Na medida em que os Contratos de Resultados são construídos conjuntamente pela direção e pelos colaboradores das unidades, em momentos e instâncias preestabelecidos, o foco de um eventual conflito pode ser explicitado e ajustado por um processo responsável de negociação interna. Essa dinâmica tem demonstrado eficácia ao reduzir os conflitos *ex post*, bem como tem conduzido a, principalmente, elevado grau de integração e articulação entre os membros das unidades.

O presente modelo materializa a relação contratual simbólica mantida entre a direção e os colaboradores, relação

essa mencionada por Jensen & Meckling (1976). Ao serem firmados os Contratos de Resultados, os termos da relação são adequados a um estilo de gestão descentralizado, no qual a essência da competitividade está em garantir certo nível de comprometimento e de alinhamento de ações pulverizadas, mas sob uma orientação maior que, no caso, corresponde aos Campos de Resultados. Um aspecto adicional do modelo refere-se à possibilidade de flexibilização do conceito de remuneração fixa para uma abordagem de remuneração variável, quando atrela aos Contratos de Resultados um Programa de Participação nos Resultados (PPR).

Finalmente, pode-se observar a existência de coerência entre as metas desejadas e as estratégias implementadas, assim como o consequente interesse dos vários colaboradores nas suas consecuições. Pela existência do PPR, há grande tendência de instalação de um processo de autofiscalização entre os vários colaboradores, uma vez que a unidade é avaliada por esse prisma. Com isso, há redução dos problemas *adverse selection* e *moral hazard*.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ambiente contemporâneo tem sido marcado por dinâmica competitiva extremamente agressiva, em que a capacidade de monitoramento permanente do mercado e a sensibilidade quanto a mudanças de hábitos e necessidades dos clientes, bem como a incorporação dessas alterações nos produtos ou serviços da organização, podem significar o sucesso ou o insucesso de um empreendimento.

Nesse contexto, o desafio da gestão consiste em articular os recursos disponíveis de forma pró-ativa, coesa e alinhada a um conjunto de orientações globais oriundas da opção competitiva da organização. Para tanto, as empresas têm buscado nos modelos alternativos de gestão uma atuação descentralizada, que se aproxima com o que foi relatado neste artigo.

A ênfase na utilização de estruturas organizacionais descentralizadas, em suas várias modalidades, apesar de possibilitar atuação mais próxima do mercado, permitindo que grandes empresas sejam desmembradas organizacionalmente e operem como se fossem uma rede, traz em seu bojo alguns problemas já identificados com o que se denomina de **conflitos e custos de agência**.

No presente estudo apresentou-se uma alternativa que minimiza esse conflito por meio da adoção de um modelo de gestão por resultados, como o implementado pelo Banco do Estado de Santa Catarina (BESC). Esse modelo está ancorado em um conjunto de Contratos de Resultados firmado entre direção e unidades, além de conduzir a uma coalizão interna de objetivos, permitindo que as ações de cada unidade se mantenham alinhadas às orientações corporativas, sem, contudo, ocasionar à empresa-mãe

perda de autonomia e de flexibilidade, fundamentais para a competitividade.

Esse modelo alcança seus objetivos a partir de uma base de conhecimentos (conceitos) que gera enorme fluxo de informações (dinâmica e visão sistêmica), as quais são manipuladas por diversos atores (funcionamento) que se

utilizam de várias ferramentas. Assim, vê-se que o modelo é constituído por um agregado de tecnologias, ou seja, é uma matriz tecnológica. O estudo e a exploração dessa constatação merecem investigação mais aprofundada, com ênfase diferenciada, o que poderá motivar a elaboração de outros trabalhos. ♦

NOTAS

- (1) E antes deles Coase (1937).
- (2) Implica custos de monitoração do comportamento e esforço dos integrantes de cada grupo de trabalho.
- (3) O termo **agência** deriva da referência da língua Inglesa **agency**, que tem o sentido de intermediação ou representação. Embora no Brasil ele seja habitualmente associado ao estabelecimento físico de uma relação de representação, o seu sentido etimológico é equivalente ao do termo original, incorporando a dimensão do **agente**. Na comunidade científica, ele tem sido utilizado para representar a questão em pauta neste artigo. Para revisões da Teoria da Agência vide Barnea, Haugen & Senbet (1985) ou Eisenhardt (1989). Para uma visão de seus fundamentos ver Alchian & Demsetz (1972), Jensen & Meckling (1976) e Fama (1980).
- (4) No Dicionário “Aurélio”, **sinergia** é definida como: “1. Ato ou esforço coordenado de vários órgãos na realização de uma função. 2. Associação simultânea de vários fatores que contribuem para uma ação coordenada. 3. Ação simultânea em comum”.
- (5) A análise poderia ser efetuada considerando os acionistas — o estado de Santa Catarina e demais — como **principal** e todo corpo funcional, inclusive a Diretoria Executiva, assumindo o papel de **agentes** dos interesses dos primeiros. Nessa dimensão haveria nítida separação entre a propriedade dos instrumentos de trabalho e a sua utilização.

RESUMO

As organizações que têm como característica marcante ampla rede de unidades, todas sob um comando central, convivem com permanente conflito de interesses, sempre em busca da sobrevivência e da competitividade corporativa e por unidade. Neste artigo, apresenta-se a Teoria da Agência, cujos pressupostos tratam dos conflitos típicos de organizações em rede, e relata-se um caso de Modelo de Gestão por Resultados, aplicado a uma instituição bancária. Tal modelo contém em seu escopo soluções para os conflitos de agência.

Palavras-chave: gestão por resultados, teoria da agência, conflitos de agência, modelos de gestão.

ABSTRACT

Organizations having a wide net units as an outstanding characteristic, all under a central command, live with a permanent conflict of interests, always in search of survival and corporation competitiveness, and this in each unit. This paper presents the Agency Theory whose assumptions deal with typical conflicts of net organizations. It reports a case of Outcome Management Model applied to a banking institution, a model which contains solutions to the agency conflicts in its scope.

Uniterms: outcome management, agency theory, agency conflicts, management models.

RESUMEN

Las organizaciones que tienen como característica marcante una amplia red de unidades, todas bajo un comando central, conviven con permanente conflicto de intereses, siempre en busca de la supervivencia y de la competitividad corporativa y por unidad. En este artículo, se presenta la Teoría de Agencia, cuyos presupuestos tratan de los conflictos típicos de las organizaciones en red, y se relata un caso de Modelo de Gestión por Resultados, aplicado a una institución bancaria. Tal modelo contienen en su punto de mira soluciones para los conflictos de agencia.

Palavras-clave: gestão por resultados, teoria de agencia, conflitos de agencia, modelos de gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCHIAN, A.A. & DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, p.777-795, Dec. 1972.
- BANCO DO ESTADO DE SANTA CATARINA S.A. (BESC). *Programa BESC para excelência empresarial — PROBEX: Projeto Malha de Responsabilidades*. Florianópolis, BESC, 1996.
- _____. *Relatório da Administração — Gestão 1998*. Florianópolis, BESC, 1998.
- _____. *Notas explicativas das demonstrações contábeis de dezembro de 2000 — Base Legal — Considerações sobre o processo de federalização do Banco do Estado de Santa Catarina S.A.* Florianópolis, BESC, 2000.
- BARNEA, A.; HAUGEN, R.; SENBET, L. *Agency problems and financial contracting*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1985.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, p.386-405, 1937.
- COBRA, M. & RANGEL, A. *Serviços ao cliente: uma estratégia competitiva*. São Paulo, Marcos Cobra, 1992.
- COLLINS, J. & PORRAS, J. *Empresas visionárias: feitas para durar*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1995.
- EISENHARDT, K. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Review*, v.14, p.57-74, 1989.
- FAMA, E.F. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, v.88, p.288-307, 1980.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Programa BESC para excelência empresarial — PROBEX*. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 1996.
- _____. *Programa BESC para excelência empresarial — PROBEX*. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 1997.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Programa BESC para excelência empresarial — PROBEX*. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 1998.
- HERZBERG, F. *Work and nature of man*. Cleveland, The World Publishing Co., 1960.
- JENSEN, M. & MECKLING, W. Theory of the firm: theory of managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, p.305-360, 1976.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KATZ, D. & KAHN, R. *Psicologia social das organizações*. São Paulo, Atlas, 1970.
- LAUDON, K.C. & LAUDON, J.P. *Sistemas de informação com internet*. 4ª ed. Rio de Janeiro, LTC, 1999.
- PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo dos negócios. *Revista de Administração Pública (RAP)*, São Paulo, nov./dez. 1999.
- PORTER, M. *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. São Paulo, Campus, 1986.
- SANTOS, J.L. *Modelo para organização de sistemas de programação e controle da produção (PCP) aplicado em um sistema específico — um estudo de caso: empresariamento com sinergia*. Florianópolis, UFSC, 2000.
- SCHUMACHER, E.F. *O negócio é ser pequeno*. Rio de Janeiro, Zahar, 1983.
- THOMPSON, J.D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo, MacGraw-Hill, 1967.
- WILLIAMSON, O.E. *The economic institutions of capitalism*. New York, The Free Press, 1987.