

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS A EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

JOÃO ALDEMIR DORNELLES

Resumo:

O presente trabalho descreve a sistemática adotada pela Caixa Econômica Federal CAIXA, para avaliação de resultados e desempenhos de suas Agências e Postos de Atendimento. A CAIXA é uma Empresa Pública, constituída na forma de Instituição Financeira, que adota o Sistema de Gestão Econômica GECON, tendo desenvolvido todos os atuais sistemas de informações de Controladoria fundamentados nos conceitos, princípios e premissas nele preconizados. Na condição de Empresa Pública e de Instituição Financeira, é responsável pela execução de programas sociais de Governo, ao mesmo tempo em que atua no Mercado Financeiro, caracterizado como altamente competitivo. Por esta razão, na mesma proporção em que lhe é cobrada a geração de benefícios diretos à Sociedade na forma de financiamentos com reduzidas taxas de juros e de contribuição ao bem estar da Comunidade, é-lhe, também, exigida a apresentação de resultados econômicos que garantam satisfatória remuneração do capital investido pelo Tesouro Nacional. Essas características, aliadas à tendência da Sociedade de privilegiar negócios com Instituições que efetivamente lhe agreguem valor, induziram a Empresa à implementação de Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenhos de Agências contemplando fatores de avaliação ligados a Resultados Econômicos, a atingimento de Objetivos Comerciais e Sociais e a obtenção de níveis razoáveis de Satisfação de Clientes. A experiência mostrou adequada a combinação desses fatores, concluindo-se que, em função da pequena atratividade em termos de resultados econômicos, a realização de objetivos sociais somente se torna naturalmente aceita pelos Gestores das Agências se efetivamente contempladas nos processos de avaliação.

Palavras-chave:

Área temática: Custos e Tomada de Decisões: Modelos e Experiências

AValiação DE RESULTADOS E DESEMPENHOS DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS – A EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

João Aldemir Dornelles – MBA CONTROLLER (FIPECAFI/USP)

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

SBS – Quadra 04 – Lotes 3 e 4 – 10º Andar – GEACO

Brasília/DF CEP 70.092-900

dornelles@tba.com.br

Gerente de Área de Controladoria

Resumo:

O presente trabalho descreve a sistemática adotada pela Caixa Econômica Federal – CAIXA, para avaliação de resultados e desempenhos de suas Agências e Postos de Atendimento.

A CAIXA é uma Empresa Pública, constituída na forma de Instituição Financeira, que adota o Sistema de Gestão Econômica – GECON, tendo desenvolvido todos os atuais sistemas de informações de Controladoria fundamentados nos conceitos, princípios e premissas nele preconizados. Na condição de Empresa Pública e de Instituição Financeira, é responsável pela execução de programas sociais de Governo, ao mesmo tempo em que atua no Mercado Financeiro, caracterizado como altamente competitivo.

Por esta razão, na mesma proporção em que lhe é cobrada a geração de benefícios diretos à Sociedade na forma de financiamentos com reduzidas taxas de juros e de contribuição ao bem estar da Comunidade, é-lhe, também, exigida a apresentação de resultados econômicos que garantam satisfatória remuneração do capital investido pelo Tesouro Nacional.

Essas características, aliadas à tendência da Sociedade de privilegiar negócios com Instituições que efetivamente lhe agreguem valor, induziram a Empresa à implementação de Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenhos de Agências contemplando fatores de avaliação ligados a Resultados Econômicos, a atingimento de Objetivos Comerciais e Sociais e a obtenção de níveis razoáveis de Satisfação de Clientes.

A experiência mostrou adequada a combinação desses fatores, concluindo-se que, em função da pequena atratividade em termos de resultados econômicos, a realização de objetivos sociais somente se torna naturalmente aceita pelos Gestores das Agências se efetivamente contempladas nos processos de avaliação.

Área Temática : Custos e Tomada de Decisões : Modelos e Experiências

AVALIAÇÃO DE RESULTADOS E DESEMPENHOS DE AGÊNCIAS BANCÁRIAS – A EXPERIÊNCIA DA CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

INTRODUÇÃO

O presente trabalho objetiva contribuir aos que estudam e desenvolvem sistemas de avaliação de resultados e desempenhos e aos profissionais de áreas ligadas a atividades de controladoria, discorrendo sobre a experiência vivida na implementação de sistemática de avaliação de desempenho das Agências da Caixa Econômica Federal – CAIXA, como forma de fundamentar o pagamento de participação nos resultados aos empregados da empresa.

Antes de iniciar-se ao detalhamento da sistemática adotada é necessário que se conheça um pouco sobre a empresa, sua missão, suas atividades, sua estrutura e seu modelo de gestão.

A CAIXA é uma instituição financeira, constituída sob a forma de Empresa Pública de Direito Privado, com representatividade em todo o território nacional através de 1.823 unidades, responsável pela execução das políticas habitacional e de saneamento básico, pela administração de fundos e programas sociais e pela administração das loterias federais, além de exercer atividades bancárias comerciais, típicas de qualquer outra instituição financeira.

Na qualidade de Empresa Pública e de componente do Sistema Financeiro Nacional, propõe-se ao cumprimento da seguinte missão :

“Promover a melhoria contínua da qualidade de vida da sociedade, intermediando recursos financeiros de qualquer natureza, atuando, prioritariamente, no fomento ao desenvolvimento urbano e nos segmentos de habitação, saneamento e infra-estrutura, e na administração de fundos, programas e serviços de caráter social.”

A estrutura organizacional, adotada na empresa, observa como premissas básicas a “descentralização do processo decisório e a centralização das diretrizes, políticas e controle”. As unidades encontram-se agrupadas em três subsistemas : “Central, Logístico e Negocial”.

Ao Subsistema Central compete a formulação de políticas e diretrizes, a coordenação global das atividades de controle, acompanhamento e avaliação e a integração e articulação dos demais subsistemas; ao Subsistema Logístico compete a execução de atividades e processos de apoio à operacionalização de produtos e serviços e o desenvolvimento de estudos e ações com vistas à otimização do processo produtivo; e, ao Subsistema Negocial cabe o desenvolvimento de ações táticas destinadas ao cumprimento das metas previstas no Plano Geral de Ação e a operacionalização e comercialização de produtos e serviços.

Como instrumento governamental de ação social, da CAIXA são cobrados benefícios diretos à sociedade na forma de financiamentos com reduzidas taxas de juros e da prestação de determinados serviços com pequena remuneração, fazendo com que alguns produtos e serviços oferecidos, se observados de modo isolado, assim como algumas agências da empresa, não atinjam o necessário equilíbrio econômico-financeiro.

Por outro lado, é exigido, também, o mesmo desempenho operacional que os concorrentes, tanto no que diz respeito a resultados econômicos e financeiros como à modernidade e velocidade na prestação dos serviços, embora, como empresa pública, sejam-lhe impostas diversas limitações que dificultam sua participação nesse mercado.

A essas limitações, comuns às empresas estatais, acresce-se, ainda, a existência de diversos produtos altamente regulamentados, enquanto executora de programas sociais do Governo e administradora de fundos e programas sociais, onde não lhe é dada a plena gestão dos negócios.

Nesse contexto, embora a estrutura organizacional tenha como premissa básica a descentralização do processo decisório, nem sempre há muita margem de escolha para os gestores das agências quando da aplicação dos recursos, seja no que respeita às linhas de aplicação, seja no que respeita aos prazos e taxas de juros praticados.

Todos esses fatores necessitam ser levados em conta quando da definição da metodologia de avaliação do desempenho das agências conforme poderá ser observado no desenvolver das próximas fases do presente trabalho.

OBJETIVOS ECONÔMICOS E OBJETIVOS SOCIAIS : CONFLITO OU OPORTUNIDADE DE NEGÓCIOS ?

Toda empresa, qualquer que seja seu ramo de negócios, tem como objetivo principal dar lucros cada vez maiores a seus acionistas, necessitando atuar com objetivos econômicos bem definidos e instrumentalizar avaliações de desempenhos dos gestores que induzam à busca dos melhores resultados para a organização.

No Ramo Financeiro, independentemente da natureza social da instituição, os objetivos econômicos concentram-se em dois focos principais :

- garantir maiores níveis de rentabilidade para o capital aplicado; e,
- obter maior participação no mercado em que a empresa atua.

Este mercado caracteriza-se por ser altamente competitivo, com várias instituições oferecendo aos consumidores, ao mesmo tempo, os mesmos tipos de produtos; praticando preços e apresentando níveis de qualidade de atendimento semelhantes.

Tornam-se decisivos, portanto, o comprometimento dos empregados e o reconhecimento da sociedade quanto aos valores a ela agregados. Estes fatores, embora não possuam relacionamento direto com o desempenho econômico e não possam ser medidos e/ou expressos monetariamente, induzem os consumidores na hora da escolha por uma ou outra instituição e têm sido alvo de preocupação por parte de grandes empresas, conscientes de sua importância na batalha pela conquista de maiores fatias do mercado.

Não há mais como se acreditar que contribuir para o desenvolvimento social de determinado País, Região ou Localidade, seja apenas uma ação de Governo, que deve ser exercida, somente, por este e por suas empresas ligadas. Todas as empresas tendem a adotar, em sua estratégia de negócios, políticas ligadas a aspectos sociais, e a sociedade tende, cada vez mais, a dar preferência àquelas empresas que, de uma forma ou de outra, lhe agreguem efetivamente valor.

A convivência entre **“Objetivos Econômicos e Objetivos Sociais”**, portanto, deixou de ser encarada como motivo de conflito e sim como oportunidade de negócios e fator determinante na fixação dos objetivos comerciais; os objetivos sociais passaram a fazer parte dos planos estratégicos das instituições, com foco, critérios, público alvo, dotação de recursos e outras questões, definidos de forma clara e transparente.

FATORES DETERMINANTES PARA O SUCESSO DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO

O sucesso na adoção de um **“Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenhos”**, mantém relação direta ao reconhecimento e aceitação, por parte de todos os gestores, dos métodos, critérios e princípios adotados, e, conseqüentemente, das informações geradas pelo sistema.

Para tanto, deve-se evitar a adoção de métodos, critérios e princípios que, de uma forma ou de outra, coloquem em dúvida a confiabilidade dos valores apurados, não estejam devidamente esclarecidos internamente, atribuam receitas ou custos a quem não tem poderes para influenciá-los, tornem a informação economicamente inviável, ou venham a induzir a realização de negócios indesejados, ou a recusa de outros, indispensáveis ao cumprimento da missão da organização.

A utilização de suas informações para avaliação de desempenho de gestores de unidades e de produtos deve ser precedida de um processo de orçamentação, de modo que todos os avaliados estejam perfeitamente cientes dos resultados deles esperados e, se possível, tenham participado da definição destes resultados.

“É importante ter-se em mente que, por razões culturais, costumamos questionar ao máximo os instrumentos utilizados em nossas avaliações antes de admitirmos a possibilidade de havermos falhado”.

Como principais fatores, determinantes à obtenção de sucesso na implementação de sistemas de avaliação de resultados e desempenhos, pode-se enumerar :

- a compatibilidade do modelo escolhido com os objetivos esperados;
- a adequabilidade com o Modelo de Gestão da Organização;
- a observância dos pontos de decisão de negócios e de receitas, custos e resultados;
- o equilíbrio entre custo e benefício das informações geradas;
- a utilização das informações obtidas na avaliação de desempenho dos gestores como subsídio para a política de premiação e conseqüência.

Compatibilidade do modelo escolhido com os objetivos esperados

Sendo o resultado econômico o principal fator na avaliação do desempenho das unidades e dos gestores, a principal ferramenta utilizada na avaliação, em consequência, é um adequado **“Sistema de Apuração de Receitas, Custos e Resultados”**.

No desenvolvimento de um sistema de apuração de receitas, custos e resultados deve-se ter em mente que as informações por ele geradas podem prestar-se às mais variadas finalidades, indo desde a simples confecção de planilhas de custos para subsidiar a fixação de preços, até a avaliação de reciprocidade de clientes e a análise combinada de produtos.

As finalidades, mais comuns, a que se destinam as informações de receitas, custos e resultados, em uma **“Instituição Financeira”**, são :

- elaboração de planilhas para comprovação de custos a convenientes;
- subsídio à fixação de preços para produtos e serviços;
- avaliação de receitas, custos e resultados de unidades, produtos, serviços e clientes;
- subsídio à decisão sobre manutenção, desativação ou implementação de unidades, produtos, serviços e clientes;
- avaliação de desempenho de unidades, produtos e gestores;
- avaliação de desempenho de processos;
- avaliação de desempenho da empresa;
- elaboração de mix de produtos.

Dentre as finalidades acima, observa-se que dificilmente todas podem ser atingidas por um só método de custeio; algumas identificam-se melhor com o método de absorção total, outras com o ABC e outras, por sua vez, com o método de custeio variável ou direto (GECON).

Dessa forma, deve-se eleger as finalidades de maior relevância e que se pretende sistematizar e escolher o método de custeio com maior compatibilidade. Para as demais finalidades, quando necessário, adotar outro método de custeio, se mais adequado.

Adequabilidade com o Modelo de Gestão da Organização

Qualquer que seja o modelo de apuração escolhido há que se fazer a adequação de seus métodos, critérios e princípios ao Modelo de Gestão da Empresa.

A falta de observância deste fator poderá levar os gestores a concentrar esforços em determinados produtos e/ou serviços, em detrimento de outros mais condizentes à **MISSÃO** da Empresa, assim como, provocar a inutilidade de parte das informações geradas pelo sistema e, conseqüentemente, seu descrédito por parte dos avaliados.

Observância dos pontos de decisão de negócios e de receitas, custos e resultados

Este fator é diretamente relacionado com o princípio da Controlabilidade dos Custos e Receitas, o qual prevê que somente devem ser imputados custos e receitas a quem possuir o efetivo controle sobre eles.

A alocação de parcelas de custos e receitas a quem não pode modificá-los, através de rateios e transferências de uma unidade para a outra, esconde ineficiência, prejudica a avaliação dos gestores, dificulta a otimização dos custos e receitas e nada acrescenta aos resultados da Organização, além de representar forte fator de rejeição ao sistema.

Mesmo quando ocorridos dentro de uma unidade ou decorrentes das atividades exercidas por ela, os custos podem não lhe ser imputados, basta que o controle e a decisão sobre eles sejam de outra unidade. Como exemplo pode-se referir aos custos compartilhados entre diversas unidades - tais como luz, telefone, água, etc... - que ocupam prédio comum, onde apenas uma unidade é responsável pelas atividades de administração do prédio. Neste caso, estes custos devem ser imputados a esta unidade, que é a responsável pela gestão dos fatores geradores do custo.

Esse mesmo critério pode ser adotado para receitas e custos ligados diretamente a operações e produtos cuja decisão e definições operacionais ocorram em unidade diferente da unidade de realização do negócio. As receitas e custos devem ser imputados a quem decidiu sobre a operação, podendo ser atribuído a quem realizou o negócio uma remuneração específica pelos serviços prestados.

Equilíbrio entre custo e benefício das informações geradas

Nenhuma informação deve ser produzida se os benefícios esperados forem inferiores aos custos necessários à produção da informação.

Esse fator é muitas vezes esquecido quando se estuda rentabilidade de clientes ou de transações, de forma individualizada, sem limitar universo ou definir parâmetros mínimos e máximos a serem observados.

Os estudos de rentabilidade de clientes ou de transações não devem ser efetivados de modo indiscriminado. Os estudos sistemáticos devem ser feitos somente para determinados segmentos de clientes e tipos de transações, cujo volume de negócios envolvido justifique a sua realização. Para os demais deve-se adotar sistemáticas auxiliares, de menores custos, utilizando-se padrões como parâmetros, buscando-se enquadrar todos os clientes e transações nos padrões mínimos de rentabilidade desejada.

Outro aspecto determinante no equilíbrio entre o custo e benefício das informações geradas concentra-se na periodicidade em que determinadas rotinas do sistema são processadas. Deve-se evitar a produção de informações em periodicidade menor que o tempo necessário para alteração da situação observada.

Utilização das informações obtidas na avaliação de desempenho dos gestores como subsídio para a política de premiação e consequência

Como não poderia deixar de ser, o principal fator determinante do sucesso de um sistema de avaliação de resultados e desempenhos refere-se à utilização dos resultados apurados como indicador para avaliação de desempenho da gestão dos negócios por parte dos responsáveis pelas unidades, produtos e serviços da empresa.

Por uma questão cultural, somente no momento em que se sentem avaliados e que estas avaliações passam a ser utilizadas nas premiações e/ou punições, os gestores passam a se preocupar com a realização dos melhores negócios para a empresa. Do lado do sistema de apuração, é neste momento que começa a haver maiores cuidados com a alimentação e manutenção dos dados no sistema.

Para que tenham efetivamente sentido prático, para a empresa e para os avaliados, as avaliações devem ser feitas levando em conta os valores apurados em relação aos valores orçados para cada uma das unidades, produtos e serviços. Maiores eficiência e comprometimento serão atingidos no momento em que as definições dos valores orçados sejam tomadas com a participação direta dos avaliados.

Dentro deste fator é, também, importante que os avaliados sejam cientificados de seus desempenhos periodicamente de forma a que lhes seja dado tempo suficiente para a realização de eventuais ajustes de rumo que se mostrem necessários para o atingimento dos resultados esperados.

CARACTERÍSTICAS DA SISTEMÁTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE AGÊNCIAS ADOTADA PELA CAIXA

Como visto anteriormente, a CAIXA, na qualidade de instituição financeira inserida em mercado altamente competitivo e de empresa pública executora de políticas sociais de Governo, opera, ao mesmo tempo, com produtos bancários típicos, de grande atratividade sob o aspecto econômico, e com produtos ligados a atividades, fundos e programas, com grande apelo do ponto de vista social, mas nem sempre interessante sob o aspecto econômico-financeiro para a Instituição.

Viu-se, também, que cada vez mais a sociedade tende a dar preferência às empresas que efetivamente lhe agreguem valor e que os aspectos sociais passam a representar uma vantagem competitiva na disputa de mercado, seja qual for o ramo de negócios avaliado.

Desse modo, embora os resultados econômicos devam ser predominantes, as sistemáticas de avaliações de desempenho de unidades e de gestores devem ser estruturadas de modo a induzir o atingimento, não só de objetivos econômicos, como também dos objetivos sociais definidos.

É necessário que essas sistemáticas contemplem pesos específicos aos objetivos sociais de modo a compensar os efeitos negativos diretos sobre os resultados econômicos provocados pela sua realização, como forma de estimular os gestores a também buscarem seu atingimento.

Neste contexto e, ainda, em face de sua obrigação institucional de gerar benefícios diretos à sociedade, a CAIXA desenvolveu sistemática de avaliação de desempenho de agências (seus Gestores e Equipes), vinculada à participação dos empregados nos resultados da Empresa, contemplando como fatores de avaliação : **o resultado econômico, o atingimento de objetivos comerciais e sociais e a satisfação dos clientes**, com atribuição de pesos específicos para cada fator para fins de ponderação na apuração das pontuações finais, conforme abaixo especificado :

- **Resultado econômico : peso 50** – aplicado sobre o percentual de atingimento do resultado econômico orçado para o período;
- **Atingimento de objetivos comerciais e sociais : peso 40** – distribuído entre os diversos objetivos estipulados no Plano de Ação e aplicado sobre o percentual de atingimento de cada um dos objetivos considerados;
- **Satisfação dos clientes : peso 10** – aplicado sobre a pontuação obtida no indicador.

A sistemática de avaliação de resultados e desempenhos na forma ora apresentada foi adotada a partir do final de 1997, de modo concomitante à implementação da política de remuneração variável a título de participação nos resultados, à qual serve como base para a atribuição do valor a ser pago a cada empregado.

Coerente com o entendimento de que o sucesso do sistema depende da aceitação por parte dos avaliados, a metodologia adotada foi objeto de acordo coletivo de trabalho e prevê :

- **a definição, ao início do período de referência, dos resultados esperados de cada uma das unidades; revista sempre que as condições econômicas ou de mercado indicarem necessária;**
- **os indicadores a serem utilizados na avaliação e os correspondentes pesos atribuídos a cada um;**
- **as pontuações máximas e mínimas consideradas para premiação.**

APURAÇÃO DO RESULTADO ECONÔMICO

A CAIXA adota sistema de apuração de receitas, custos e resultados desde o início da década de 90, procedendo sistematicamente a apurações com periodicidade mensal, abrangendo unidades, produtos e serviços.

A primeira versão do sistema utilizava o Método de Custeio por Absorção, com responsabilização das Agências, Produtos e Serviços por todos os custos e receitas ocorridos na Organização, não observando o Modelo de Gestão adotado e o poder de decisão e controle sobre os custos e receitas incorridos.

Os resultados apurados pouco indicavam e as avaliações eram feitas com base nos seus volumes totais, independentemente da capacidade de geração de resultados do avaliado; seu nível de aceitação por parte dos Gestores era mínimo.

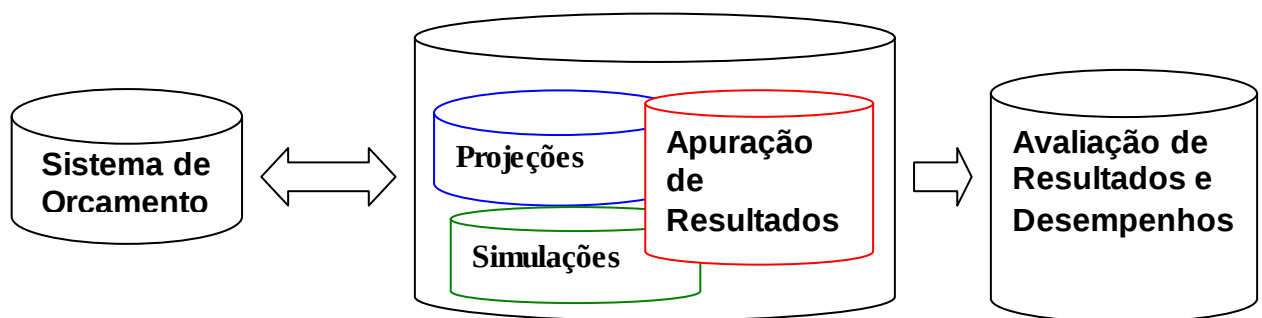
A partir de 1996, coerente com a decisão de implementação do Sistema de Gestão Econômica – GECON, passou-se a adotar na apuração dos resultados e nas avaliações de desempenho, os métodos, critérios e princípios preconizados no GECON, respeitando, cuidadosamente, as características do Modelo de Gestão da Empresa, o que foi plenamente assimilado por todos os Gestores.

Em consequência, o Sistema de Apuração de Resultados, utilizado como base para as avaliações de resultados e desempenhos das Agências da CAIXA, passou a adotar, dentre outras, as seguintes premissas:

- as avaliações devem basear-se no confronto entre os desempenhos realizados e os planejados
- as avaliações devem permitir a identificação do desempenho por segmentos, produto, etc
- eficiências/ineficiências não devem ser transferidas
- as alocações dos custos e das receitas devem sempre observar o princípio da controlabilidade.

Em consonância com essas premissas, as apropriações passaram a observar o Método de Custeio Direto ou Variável; alguns serviços que são prestados em uma unidade por conta de outra são remunerados através da utilização de “Preço de Transferência” e as decisões são avaliadas em relação às alternativas desprezadas mediante a atribuição do “Custo de Oportunidade”.

Como as avaliações necessitam levar em conta os desempenhos planejados, o Sistema de Apuração de Resultados possui módulos específicos destinados a realização de projeções e simulações de resultados, que operam de forma integrada com o Sistema de Orçamento e com o Processo de Gestão da Empresa

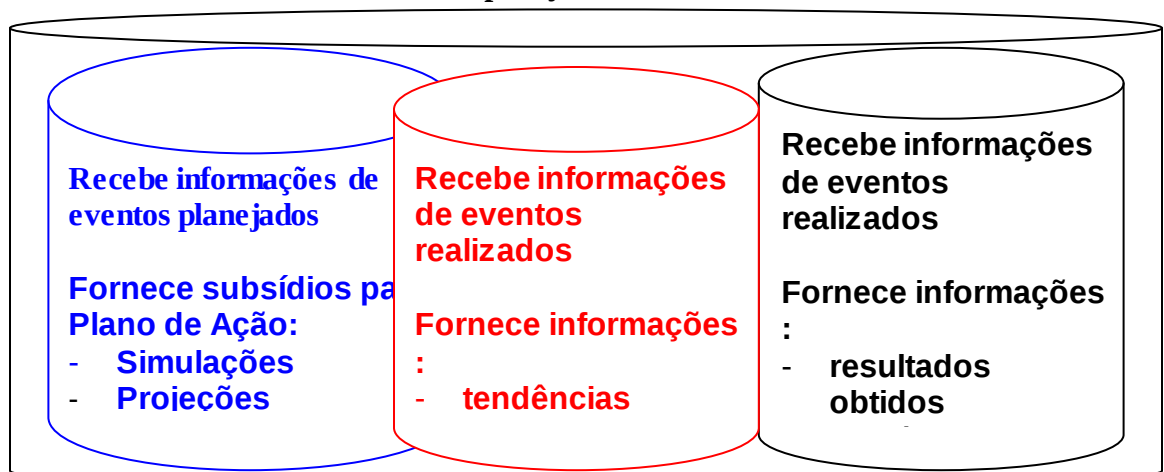


A integração com o Processo de Gestão dá-se em todas as fases deste através do fornecimento de informações sobre simulações, tendências, projeções e realizações, que subsidiarão à elaboração dos Planos de Ação, a escolha de caminhos a serem seguidos e a identificação de necessidades de correções de rumos e replanejamentos.

Fases do Processo de Gestão



Sistema de Apuração de Resultados



APURAÇÃO DO FATOR “OBJETIVOS COMERCIAIS E SOCIAIS”

Conforme já mencionado, a sistemática de avaliação de resultados e desempenhos adotada pela CAIXA, contempla 40% (quarenta por cento) do peso total atribuído aos fatores de avaliação, para o fator “**Atingimento de Objetivos Comerciais e Sociais**” (metas).

O Sistema de Avaliação de Resultados e Desempenhos, para apuração dos percentuais de atingimento, integra-se a todos os **sistemas operacionais**⁽¹⁾ da empresa, dos quais recebe os volumes operados, comparando-os com os volumes definidos no Plano de Ação, observando, dentre outras, as seguintes premissas :

- os objetivos devem fazer parte do Plano de Ação e terem sido considerados na definição do resultado econômico objetivado
- os percentuais de atingimento são limitados a 100 % dos objetivos definidos
- para cada objetivo definido é atribuído peso específico, com maior pontuação para os objetivos com impacto menos positivo no resultado econômico
- são realizadas avaliações periódicas para fins de identificar eventuais necessidades de replanejamento
- para os objetivos com impacto negativo nos resultados a realização de valores superiores aos planejados é considerada negativa na pontuação.

CONCLUSÕES

Pode-se considerar quase consenso entre os diversos Gestores de produtos, serviços, unidades e processos da Caixa Econômica Federal – CAIXA, a importância e a necessidade da Empresa obter os melhores resultados econômicos, sem deixar de lado o cumprimento de seu papel social de gerar benefícios diretos à Sociedade através de financiamentos com reduzidas taxas de juros e de outras ações voltadas ao bem estar da Comunidade.

Porém, conforme observou-se em sistemáticas anteriores, de avaliação de resultados e desempenhos, há uma tendência, no dia-a-dia, de concentração de esforços a favor das ações que reflitam mais positivamente no resultado econômico, em detrimento daquelas com maior apelo social e, conseqüentemente, menor impacto positivo no resultado econômico.

Algumas medidas favorecem o atingimento do necessário equilíbrio entre o econômico e o social, das quais destacam-se:

- a conscientização de todo o corpo funcional da Organização
- a adoção de sistemática de avaliação de resultados e desempenhos que contemplem pontuação específica para o atingimento desses objetivos.

(1) sistemas utilizados para controle de cada um dos produtos e serviços operados pela Empresa e pelos Fundos e Programas por ela administrados

De qualquer modo, considerando que algumas medidas impactam negativamente os resultados econômicos, é imprescindível que os Planos de Ação sejam cuidadosamente elaborados; que se atribua penalidades para o extrapolamento da realização de operações que prejudicam a obtenção dos resultados programados; e, que haja constante monitoramento no acompanhamento dos desempenhos, de modo a indicar necessidades de replanejamentos ou de correções de rumo.

BIBLIOGRAFIA

GERREIRO, Reinaldo . A meta da empresa : seu alcance sem mistérios. São Paulo, Atlas, 1996

Equipe FIPECAFI e equipe CAIXA ECONÔMICA FEDERAL. MODELO DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA E DE SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS, nov/1996

OLIVEIRA, Antônio B.S. A Atividade Social e seu Valor Econômico. FIPECAFI/USP, 1998