

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ROTATIVIDADE DE PESSOAL DE UMA EMPRESA CONCESSIONÁRIA DE ENERGIA ELÉTRICA NO CENTRO-OESTE

THE INFLUENCE OF PERFORMANCE EVALUATION ON PERSONNEL TURNOVER OF AN ELECTRICITY CONCESSION COMPANY IN THE MIDWEST

O artigo foi aprovado e apresentado no XVIII USP International Conference in Accounting, realizado de 25 a 27 de julho de 2018, em São Paulo (SP).

RESUMO

Em um ambiente ávido pelo controle de custos, entender o comportamento da organização é primordial para mensuração e quantificação de processos. O conceito de Sistema de Controle Gerencial (SCG), tem em seu princípio básico a estruturação e organização de informações de modo que sejam úteis aos gestores nos processos decisórios. Conhecendo o que é o conceito, entende-se a extensão das suas aplicações e implicações. Este estudo objetiva verificar se as decisões sobre a ativação da ferramenta *turnover* possuem alguma (cor)relação com a Avaliação de Desempenho (AVD). Os dados foram coletados em uma empresa concessionária de energia, abrangendo várias fases de gestão ao longo do tempo e suas diferenças nos modelos de avaliação. Com os dados quantitativos disponíveis, pode-se avaliar estatisticamente as ferramentas. A importância de um estudo deste tipo, tanto para a organização quanto para a academia, é verificada pela mensuração de duas variáveis que são conectadas subjetivamente. Os resultados demonstram a não relação entre as ferramentas de Avaliação de Desempenho e *turnover*, mas, abre novas possibilidades de pesquisa na organização, que podem ser mais determinantes a decisão do *turnover* e dúvidas sobre a efetividade da Avaliação de Desempenho.

Palavras-chave: Sistema de Controle Gerencial, Avaliação de Desempenho, *turnover*.

ABSTRACT

In an environment eager for cost control, understanding the organization's behavior is paramount for measuring and quantifying processes. The basic principle of the Management Control System (SCG) is to structure and organize information so that it is useful to managers in decision-making processes. Knowing what the concept is, it is understood the extent of its applications, being possible to result in the loss of focus of the original concept. This study aims to evaluate the People Management processes, such as Performance Evaluation and turnover, as well as the attempt to correlate these two SCG processes. The data collected from the energy concessionaire date from 2003 to August 2017, going through various management phases over time and their differences in the evaluation model. With the available quantitative data, the tools can be statistically evaluated. The importance of such a study, both for the organization and for the academy, is verified by measuring two variables that are subjectively connected. Bringing the statistical correlation to this information can open up new ways of exploring the decision-making process by the managers of this and other organizations. At the end of the study, the results demonstrate the non-relationship between the Performance Assessment and turnover tools, but it opens up new possibilities for research in the organization, which may be more decisive in the decision of the turnover and doubts about the effectiveness of the Performance Assessment.

Keywords: Management Control System, Performance Evaluation, turnover.

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM), em Tecnologia em Processamento de Dados pela UNICESUMAR e em Ciências Contábeis pela UNIGRAN. Docente na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Contato: Avenida Senador Filinto Müller, nº 1555, Vila Ipiranga, Campo Grande/MS, CEP 79074-460. E-mail: marcia.bortolucci@ufms.br

Willian de Souza Araujo

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e em Ciências Contábeis pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado e Região do Pantanal (Anhanguera-UNIDERP). Discente do curso de Pós-Graduação em Especialização em Compliance, Governança Corporativa e Auditoria pela Universidade Cruzeiro do Sul Virtual. Contato: Rua Antônio Laurentino Ramos, 81, Jd. São Paulo, João Pessoa/PB, CEP: 58.053-130. E-mail: wsa_wsa@hotmail.com.

Natália Fernandes

Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Paulista (UNIP). Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). Contato: Avenida Senador Filinto Müller, nº 1555, Vila Ipiranga, Campo Grande/MS, CEP 79074-460. E-mail: natalia.fernandes@ufms.br

Fábio Domingues

Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialista em Fusões e Aquisições pelo Insper. Graduado em Engenharia de Computação pela Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Sócio da consultoria de negócios Vecte. Contato: Av. Dr. Chucris Zaidan, 1550, cj. 1009, Morumbi, São Paulo/SP - CEP 04711-130. E-mail: fabio.domingues@vecte.com.br

1. INTRODUÇÃO

Alguns dos grandes desafios das empresas é a redução, retenção e otimização de custos operacionais, por diversos motivos da micro e macroeconomia (Hansen & Mowen, 2001). O Sistema de Controle Gerencial (SCG) é um importante conceito para que os processos e atividades das organizações consigam ser mapeados e que produzam informações de natureza qualificada para a tomada de decisão pelos gestores (Frezatti, 2007). Acessar de maneira descomplicada as informações sobre os custos de cada processo da organização, oferece um grau de vantagem competitiva, pois tudo que pode ser mensurado ou quantificado, pode ser bem gerenciado.

Um dos custos mais relevantes e de grande sensibilidade é a rotatividade de mão-de-obra (Flamholtz, 1999). Muitas empresas, utilizam-se da rotatividade - ou *turnover* - como uma ferramenta de oxigenação, diminuição de custos de pessoal e renovação do capital intelectual (Kops, Silva & Romero, 2013), vez que, geralmente, há a substituição de empregados com pouca produtividade e/ou capacidade de inovação por empregados com valores de salários menores, altamente motivados e com um arcabouço de conhecimentos mercadológicos e acadêmicos renovados (Cascio & Boudreau, 2010; Kops, Silva & Romero, 2013; Patias, Wittmann, Liszbinski, Balestreri, & Costa, 2015; Souza, 2003).

As oportunidades que podem ser exploradas com a ferramenta são retratadas no parágrafo anterior, como a absorção de capital intelectual renovado, uma força de trabalho motivada e de custo gerenciável pela organização. As fraquezas da ferramenta podem ser mapeadas: fuga do capital intelectual qualificado, piora do clima organizacional com quedas de produtividade, motivação e comprometimento e custos altos com indenizações rescisórias, passivos trabalhistas judiciais e custos de reposição e ajustes da produtividade (Cascio & Boudreau, 2010; Eckert, Mecca, Denicol, & Giacomet, 2011; Patias *et al.*, 2015).

A empresa onde os dados deste estudo foram coletados possui grande porte e atividades variadas, entretanto algumas questões direcionadas precisam de mais informações para definirem se a rotatividade é, de fato, útil como alternativa a ser executadas no controle de despesas e custos, visto que quanto maior o tamanho da organização, mais dependente de conhecimento tácito, capital social e intelectual dos seus colaboradores para que o fluxo do trabalho mantenha-se regular e, como consequência disso, maior o efeito do *turnover* em empresas de grande porte (Nyberg & Ployhart, 2013; Revilla, Rodriguez-Prado & Simon, 2019).

Neste cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: A Avaliação de Desempenho, como ferramenta do SCG, influencia, seja de maneira positiva ou negativa, na decisão de demitir e contratar (*turnover*)? Para tanto, o estudo apresenta como objetivo verificar se as decisões sobre a ativação da ferramenta *turnover* possuem alguma (cor)relação com a Avaliação de Desempenho (AVD). Em segundo plano, será verificado como outras variáveis disponíveis se comportam, para que seja possível identificar os *drivers* sobre as decisões de desligamento.

Este estudo justifica-se pois contribui teoricamente para uma reflexão sobre a utilidade da ferramenta de Avaliação de Desempenho, como processo pertencente ao SCG e, de maneira prática, têm-se contribuições relacionadas a como os gestores podem se utilizar das informações geradas, para tomadas de decisões estratégicas, considerando que os altos custos envolvidos com tecnologia, processo e implementação de ferramentas de Avaliação de Desempenho (AVD), poderia ser fundamental para retenção de talentos e, conseqüente, otimização de recursos (Cardoso, Cardoso & Santos, 2013; Revilla, Rodriguez-Prado & Simón, 2019).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentados o conceito de Sistema de Controle Gerencial e Avaliação de Desempenho, a fim de situar a Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão, culminando na apresentação das hipóteses de pesquisa.

2.1 Sistema de Controle Gerencial (SCG)

Diversos autores debatem sobre como deve-se abordar o entendimento sobre o SCG, principalmente sobre o que (foco) e como (método) a ferramenta é aplicada na organização. O conceito de Simons (1995), aborda o objetivo do SCG com um sistema de informação especificamente montado para definição ou alteração de rotinas, procedimentos e padrões, trazendo o foco da ferramenta para o controle dos processos. Outros autores trazem um foco e método similar (Anthony & Govindarajan, 2008; Beuren & Rengel, 2011), onde os SCG são sistemas voltados a manutenção do controle estratégico e da operação, como um guia aos objetivos propostos.

Expandir este conceito como um arcabouço de informações sistematizadas e organizadas, de modo que seja possível monitorar o ambiente interno e externo, para o registro e medição das atividades e o planejamento de ações futuras (Atkinson, 2000; Chenhall, 2003), transforma os SCG das empresas em poderosas e tempestivas ferramentas de monitoramento do passado e do presente. O SCG então, possui a finalidade de direcionar a empresa a curtíssimo, curto e longo prazo, aos objetivos propostos nas cartas de Missão, Visão, Valores e Objetivos.

Malmi e Brown (2008) trazem o conceito de SCG como “pacotes” ou como blocos que agrupam outros subsistemas de controles gerenciais. São estes:

- Planejamento: primeiro sistema de controle, definindo os objetivos, metas, comportamentos e resultados esperados, dos atores sociais e da organização, em previsão ou reação ao ambiente interno e externo.

Como ferramenta primordial, tem escopo estratégico, abordando o futuro de curto e longo prazo, na longevidade da organização (Flamholtz, Das, & Tsui, 1985; Merchant & Van Der Stede, 2007).

- Controles Cibernéticos: efetivamente, sistemas informacionais alimentados com o padrão e retroalimentados com fatos, realizando a comparação e retornando resultados das medições, disparando a atitude de mudança de comportamento, ou não mudança. (Bunce, Fraser, & Woodcock, 1995; Green & Welsh, 1988; Greenwood, 1981; Hansen, Otley, & Van Der Stede, 2003; Ittner & Larcker, 1998; Kaplan & Norton, 1992, 1996a, 1996b, 2001a, 2001b; Kondrasuk, 1981; Malina & Selto, 2001).
- Controles de Recompensa e Compensação: focado em motivar os atores dentro da organização, buscando a convergência dos objetivos e atividades da empresa, melhorias de desempenho, superações e desafios individuais, grupais e organizacionais, recompensando os atores. (Bonner & Sprinkle, 2002).
- Controles Administrativos: ferramentas que buscam organizar, padronizar e diagramar as relações entre os atores da organização, seja via normas, políticas, instruções e procedimentos, aplicando os sentidos de estrutura organizacional, hierarquia e governança aos que participam da organização, moldando comportamentos e aumentando a previsibilidade das ações (Abernethy & Chua, 1996; Alvesson & Karreman, 2004; Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990; Macintosh & Daft, 1987; Otley & Berry, 1980; Simons, 1987).
- Controles Culturais: aspectos socioculturais da organização, como valores, crenças e simbolismos, que interferem e influenciam na vivência dos atores e do ambiente no qual estão organizacionalmente inseridos, convergindo-os a estes aspectos (Flamholtz et al., 1985; Ouchi, 1979; Schein, 1997; Simons, 1995).

Já Flamholtz et al. (1985) e Abernethy e Chua (1996) concordam que as organizações utilizam as ferramentas disponíveis no SCG para aumentar as probabilidades dos atores envolvidos se comportarem de maneira direcionada, com a aplicação do direcionamento comportamental aos objetivos, definindo níveis de influência para cada nível da organização (é possível admitir os níveis da organização como Diretorias, Lideranças, Supervisões e Operacionais/Administrativos como estruturas formalizadas ou estruturas implícitas). De outra forma Merchant e Van der Stede (2007) expandem o conceito, abrangendo o controle estratégico, focado no controle gerencial, afetando o ambiente interno (empregados e lideranças) e ambiente externo (posicionamento perante a comunidade, sociedade e clientes).

As concepções listadas, trazem luz em como influenciar as pessoas ao objetivo e utilizam como método o contrato social organizacional para propor, direcionar e delimitar as ações dos atores na organização, utilizando os SCG como ferramentas de documentação e monitoração das atividades da organização.

2.2 Avaliação de Desempenho

Com base em Malmi e Brown (2008), após a aplicação dos pacotes de Planejamento, definindo os objetivos, metas e resultados esperados, pode-se utilizar a ferramenta de Avaliação de Desempenho, a ser aplicada na organização, visando comparar os resultados obtidos contra os padrões propostos.

Os autores Benetti, Girardi, Dalmau, Melo e Parrino (2007) propõem o conceito de que a Avaliação de Desempenho têm a função de mensurar a competência, excelência e valor das pessoas na organização e qual a sua contribuição na geração de valor para a empresa, demonstrando que a relação empresa-empregado e que clareza na definição dos objetivos também pode trazer o desenvolvimento das pessoas nos níveis comportamentais (convivência, resiliência, socialização, etc.) e técnicos (competências, habilidades e atitudes). É relevante que a definição dos objetivos seja acompanhada periodicamente, para o realinhamento e/ou correção do desenvolvimento destes objetivos, para a maximização dos efeitos da ferramenta (Valadares & Silva, 2009).

Frezatti, Rocha, Nascimento e Junqueira (2009) abordam que a utilidade da Avaliação de Desempenho é justificada quando a organização entende a ferramenta e consegue aplicar as informações geradas para os objetivos propostos e que estes objetivos sejam de grande valia para a organização.

Um dos objetivos propostos por Pontes (2008), além de mensurar e desenvolver, é trazer a visibilidade dos resultados das ações dos empregados, corrigindo, caso necessário, engajando e incentivando-os, e assim demonstrar a importância deles para a organização. Outros eventos dentro da relação empregado-empregador também podem ser derivados dos resultados das Avaliações de Desempenho, tais quais promoções, demissões, transferências, adequações à função e desenvolvimento de *performance* (Benetti et al., 2007; Bohlander, Snell, & Sherman, 2003; Freitas, 2010).

Existem alguns modelos de Avaliação de Desempenho, definidos por quem serão seus avaliadores e seus critérios. Os exemplos, mais comuns segundo Bohlander e Snell (2009) são: a Avaliação 180° (graus), realizada somente com os processos de auto avaliação e da avaliação pelos superiores do empregado, comparando as metas propostas com as realizações e entregas durante o período, trazendo como objetivo a cobrança sobre os resultados e metas e informações sobre os objetivos; a Avaliação 360°, sendo as partes avaliadoras, o próprio avaliado, os seus pares, seus subordinados, seus superiores e clientes internos e externos.

O objetivo deste modelo é desenvolver as competências essenciais dos avaliados para com a organização. Recebendo *feedbacks* dos diversos níveis e modelos, pode-se identificar oportunidades de melhoria no seu desempenho e comportamento. Exige-se o sigilo das informações sobre os avaliadores, a fim de preservar a integridade da avaliação e convivência posterior e a Avaliação por Competências, utilizado pelas empresas que já definiram em seu planejamento e estratégia, sua identidade organizacional, ou seja, definidos sua Missão, Visão e Valores.

Com a identidade definida, são determinadas quais competências serão avaliadas dentro de dois grandes grupos: Competências Comportamentais (vinculadas as atitudes do avaliado como proatividade, comprometimento, respeito, entre outros) e Competências Técnicas (conhecimentos adquiridos e habilidades para a execução das atividades) (Benetti *et al.*, 2007; Brandão & Guimarães, 2001; Rabaglio, 2004). Assim, são avaliados pontos específicos das competências que são convergentes com o cargo dentro da organização, propondo aceleração, desenvolvimento ou mudança de rumos. Brandão e Guimarães (2001) conceituam que o conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades avaliados representam, no total, o desempenho da competência do indivíduo.

A Avaliação por Competências, dependendo do porte da empresa a utilizar, geralmente é a mais utilizada, vez que ela busca vincular os objetivos e desenvolvimento do empregado aos princípios básicos da empresa. A chamada Gestão por Competências, origem deste tipo de avaliação, busca direcionar toda a organização, desde os níveis mais elevados da liderança (via estratégia empresarial) até os indivíduos no desenvolvimento das competências primárias em direção aos objetivos da estratégia, sempre se retroalimentando para as correções de execução (Benetti *et al.*, 2007). Brandão e Guimarães (2001) incluem neste conceito as políticas, normas e técnicas nas práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento e gestão de carreiras, visando vantagem competitiva, criando o valor para a organização no alinhamento dos objetivos e desenvolvimento entre empregador e empregado.

A Avaliação de Desempenho, dentro da teoria de Malmi e Brown (2008), é pertencente a todos os “pacotes”, vez que nasce no planejamento, define metodologias nos controles cibernéticos e administrativos, define comportamentos pelos controles culturais e tem nos controles de recompensa e compensação, o produto esperado refletido no empregado, seja no desenvolvimento pessoal e profissional, o crescimento dentro da organização e as recompensas financeiras, e claro, a criação de valor, no “somatório” da evolução de cada indivíduo relacionado a empresa.

2.3 Hipóteses da Pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa é demonstrar se existe alguma relação estatística/quantitativa entre desligamentos aleatórios e as avaliações de desempenho (AVD) do ano corrente ou ano anterior ao desligamento, validando exclusivamente uma das hipóteses:

$$H_0 = \text{As notas do AVD influenciam nos desligamentos.}$$
$$H_1 = \text{As notas do AVD não influenciam nos desligamentos.}$$

Ambas as hipóteses surgem da utilização da ferramenta do *turnover* como de extrema utilidade, porém, com riscos e oportunidades. Cabe aos administradores entender que seu uso deve ser restrito a situações devidamente mapeadas e que a Avaliação de Desempenho deve ser um fator mensurável a ser considerado durante o processo da tomada de decisão sobre a rotatividade, na modalidade de Desligamentos Sem Justa Causa, ou seja, aparentemente aleatórias.

Adicionalmente, serão analisados os dados em busca de *drivers* quantitativos que possam influenciar a tomada de decisão sobre os desligamentos e a tentativa de correlacioná-los com métodos e modelos estatísticos. Em situação oportuna, entender estes *drivers* e suas relações, podem revelar dados úteis no mapeamento dos processos de tomada de decisão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, delimita-se o objeto estudado e a relação das escolhas metodológicas dos autores com o objetivo pretendido.

3.1 Objeto de Estudo

A empresa investigada integra o setor elétrico brasileiro, atendendo exclusivamente o setor de distribuição de energia elétrica, desde a “desverticalização” do setor elétrico. A “desverticalização” do setor, regulamentado pela ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) na forma da lei nº 10.848/2004, regulamenta a área de atuação da empresa dentro do setor elétrico.

Na análise de dimensão do tamanho da distribuidora, a empresa é classificada pela ABRADDEE (Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica) como de grande porte, por atender mais de 400 mil clientes, cativos (residenciais e comerciais de grande porte dentro de sua área de concessão) e livres (clientes que podem adquirir energia no mercado livre de comercialização de energia). Quanto a região de concessão, a ABRADDEE localiza a empresa como concessionária dentro da região Norte/Centro-Oeste, dentro da análise da entidade, compreendida pelos estados do Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Tocantins e o Distrito Federal.

3.2 Características e Objetivo da Pesquisa

Esta é uma pesquisa quantitativa, utilizando as informações sobre as demissões realizadas durante o período de 2003 (janeiro) a 2017 (agosto), compreendendo as últimas três fases de gestão da empresa (2006 e 2007 não possuem dados sobre as Avaliações de Desempenho). Os dados foram compilados e transformados no software de planilhas ele-

trônicas Microsoft Excel® 2013. Para as modelagens estatísticas, foi utilizado o *software* estatístico Minitab® 18.1, para a geração gráfica dos testes de normalidade, além das análises de Regressão Linear.

Os eventos de desligamentos utilizados foram somente sobre as Demissões Sem Justa Causa (DSJC) que ocorreram nos períodos demonstrados na tabela. Os desligamentos originados por Demissão em Período de Experiência, Pedidos de Demissão, Demissão Sem Justa Causa, Aposentadorias por Invalidez, Acordos de Demissão, Programas de Demissão Voluntárias e Programas de Oxigenação foram descartados, pois são desligamentos motivados por força maior do empregado ou do empregador não são objeto da pesquisa.

Tabela 1: Demissões Sem Justa Causa por ano

Ano	Fase	# DSJC
2003	3	27
2004	3	34
2005	3	15
2006	-	10
2007	-	13
2008	4	11
2009	4	16
2011	4	83
2012	4	17
2013	4	23
2014	5	34
2015	5	105
2016	5	154
2017	5	37

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com este parâmetro de pesquisa, foram encontradas 579 (quinhentos e setenta e nove) amostras dentro do critério estabelecido, demonstrada na Tabela 1, que podem ser utilizadas na pesquisa. Porém, como o cenário da pesquisa contempla apenas as fases de gestão que em tem-se os dados disponíveis das Avaliações de Desempenho, os dados dos anos de 2006 e 2007 serão descartados, reduzindo o tamanho da amostra para 556 eventos, visível na Tabela 2.

Tabela 2 – Demissões Sem Justa Causa por ano, ajustada ao tamanho da amostra

Ano	Fase	# DSJC
2003	3	27
2004	3	34
2005	3	15
2008	4	11
2009	4	16
2011	4	83
2012	4	17
2013	4	23
2014	5	34
2015	5	105
2016	5	154
2017	5	37

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Os valores relativos aos salários foram atualizados pelo índice dos valores dos Acordos Coletivos celebrados desde 2003 a 2016 e depois alterados aleatoriamente com a aplicação de índices de -5% (cinco pontos **negativos** percentuais) a 5% (cinco pontos percentuais), para que seja mantida a confidencialidade das informações, para utilização apenas nesta pesquisa. Para que a confidencialidade das informações seja mantida, dados sobre cargos e áreas foram simplificados e as identificações por nome e/ou matrículas foram eliminadas.

Com relação aos as notas das Avaliações de Desempenho, existem diferenças nos métodos quantitativos das avaliações da quarta fase de gestão. Como a métrica quantitativa varia de 0 (zero) a 110 (cento e dez), os **resultados individuais** desta fase foram convertidos em valores de 0 (zero) a 5 (cinco) para análise junto aos resultados das fases três e cinco com a seguinte equação:

$$X = \left(\frac{Y}{110} \right) * 5$$

Onde: X é o resultado convertido; Y é o resultado individual do empregado na quarta fase de gestão; 110 é a nota máxima no modelo de avaliação da fase a ser convertida; 5 é a nota máxima no modelo de avaliação das outras fases.

Para os dados desta fase da gestão, utilizar a nota total da Avaliação de Desempenho incorre em capturar dados também sobre as metas e avaliações da área avaliada e da empresa no período. Como o foco da pesquisa é a nota individual, foram excluídas estas notas compostas e convertidas apenas os resultados (notas e metas) contratadas individualmente com cada empregado.

Para as avaliações de desempenho (AVD), é importante resgatar os conceitos apresentados pela empresa, quando as notas são aplicadas ou convertidas de 0 (zero) a 5 (cinco), onde considera-se as notas como: 0 (zero) como “Não-Avaliado”; 1 (um) como “Avaliação Muito Baixa”; 2 (dois) como “Avaliação Baixa”; 3 (três) como “Avaliação Regular”; 4 (quatro) como “Avaliação Boa”; 5 (cinco) como “Avaliação Excelente”.

Definindo estes limites, a pesquisa empregou como objetos, as informações de: Cargo (com a metodologia aplicada para a confidencialidade); Área (com a metodologia aplicada para a confidencialidade); Tempo de Casa; Salário no Desligamento (com a metodologia aplicada para a confidencialidade); Nota da Última Avaliação de Desempenho (original nas fases 3 e 5 e convertida na fase 4).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS ACHADOS

Neste tópico serão apresentadas as análises realizadas a partir dos dados coletados, da Unidade de análise e os testes estatísticos, bem como a discussão com a literatura.

4.1 Caracterização da Unidade de Análise

A Unidade que serviu como objeto para esta investigação passou por cinco modelos de gestão, que possuíam características distintas de Avaliação de Desempenho.

A **primeira fase de gestão** foi da Administração Pública Mista (o Estado como controlador, porém com participação minoritária de outros investidores). Durante este período, não havia ou não estão disponíveis, dados sobre a Avaliação de Desempenho dos empregados, deixando uma lacuna de exploração das informações da época.

A **segunda fase de gestão**, ocorreu após a regulamentação das privatizações de diversas empresas sob o controle do Estado, precisamente no ano de 1998, onde a empresa estava sob controle de outra empresa do setor, ainda atuando no escopo atividades de geração, transmissão e distribuição de energia. Durante este período, ainda não haviam ou não estavam disponíveis, dados sobre a Avaliação de Desempenho dos empregados, deixando uma lacuna de exploração das informações da época.

A **terceira fase de gestão** inicia-se com o controle de uma empresa multinacional pela primeira vez, trazendo novos conceitos de gestão e estratégia, focadas em novas práticas de gestão para aquela realidade. Inicia-se durante esta gestão, a Avaliação de Desempenho dos empregados, adotando uma metodologia mista entre a Avaliação 180° (para o time administrativo e operacional, na proposição de objetivos e vetor de avaliação), 360° (para as lideranças e diretoria, com os objetivos e quem os avalia) e a Avaliação por Competências (Bohlander & Snell, 2009), vez que também são analisadas as competências essenciais para os cargos ocupados pelos empregados. Durante esta Avaliação, os empregados negociam objetivos/metasp para serem alcançados e verificam quais as competências esperadas de cada cargo, para que naquele ciclo anual, as proposições sejam medidas.

Aos objetivos, a métrica é focada em verificar percentualmente o quanto daquele objetivo foi cumprido (são três objetivos contratados por ciclo, com pesos e prioridades diferentes entre eles).

A avaliação das competências é pouco mais complexa, composta por pacotes pré-definidos de competências para cada cargo, que possui um nível de suficiência. Caso o empregado atinja o mínimo de suficiência, é caracterizado o atendimento da competência, independentemente do nível atingido entre o esperado e o máximo.

As notas de cada competência por cada avaliador são quantificadas de 0 (zero) a 5 (cinco), com pesos diferentes entre as competências e avaliador. Após a coleta e quantificação, o resultado final esperado para cada colaborador pode estar entre 0 (zero) e 5 (cinco), que serão utilizados no estudo.

Os resultados das Avaliações de Desempenho na organização investigada, refletiam em ações positivas por parte da empresa, tais quais como a concessão de Bolsas de Estudos (condição em Acordo Coletivo de Trabalho), disponibilidade de treinamentos específicos (políticas específicas) e possibilidade do desenvolvimento profissional na carreira escolhida, vez que também há uma criação de valor para a empresa, corroborando com os apontamentos de Benetti *et al.*, 2007. Os resultados negativos puderam servir de base para planos de ação, seja para treinamentos específicos, treinamentos comportamentais e mudanças de estratégias, sejam em indivíduos ou na coletividade, como apontam Brandão & Guimarães, 2001.

Há apenas uma restrição, pois durante os anos de 2006 e 2007, os dados encontram-se indisponíveis, devido a centralização dos processos sistêmicos sob o controle da *holding*.

A **quarta fase de gestão** ocorre após a “desverticalização” do sistema elétrico, cindindo as atividades de geração, transmissão e distribuição de energia e ocorrendo uma troca de ativos entre *holdings*. Algumas empresas de distribuição de uma das *holdings* são transferidas para a outra *holding*, em troca das empresas de geração localizadas na região de concessão. Ao final do processo, a empresa em estudo foi controlada por uma nova empresa, de cunho nacional, trazendo outros processos e uma nova cultura de gestão e atividades.

Durante este período, a modelagem da Avaliação de Desempenho é adaptada as novas competências designadas pela nova controladora, alterando as métricas de realização das competências (alterando a quantificação das competências pela condicionalidade binária de realizado versus não-realizado). As competências são niveladas para cada cargo, onde cada competência tem um nível de exigência diferente e podendo ser avaliado como realizado ou não-realizado. A partir desta modelagem, as competências são convertidas em valores numéricos, mantendo a mecânica de pesos para cada competência, para a Avaliação de Desempenho, de modo que possam ser quantificadas e somadas as avaliações das metas contratadas, podendo gerar um resultado quantitativo de 0% (zero) a 110% (cento e dez pontos percentuais).

Este modelo de Avaliação de Desempenho foi implementado para que, prioritariamente, fosse parte de um modelo para o cálculo da distribuição dos lucros destinado aos empregados, a Participação nos Lucros e Resultados (PLR), podendo ser contextualizado diretamente ao pacote de Recompensas e Compensações que Malmi e Brown (2011) trazem em seu trabalho. Para o cálculo, as Avaliações de Desempenho dos Empregados, das Áreas e da Empresa, são ponderados para que o somatório total assuma também a métrica de 0% (zero) a 110% (cento e dez pontos percentuais).

A **quinta fase de gestão**, atual e última a ser analisada, ocorre após o processo de intervenção da ANEEL, quando a controladora da quarta fase entra em recuperação judicial, após insolvência detectada pela Agência Reguladora. Durante o processo de intervenção, os processos não são alterados, mantendo-se estáveis até a designação da nova controladora. A **controladora da quinta fase**, possui atuação nacional nos setores de geração, transmissão, comercialização, distribuição e serviços relacionados. Sendo uma *holding* de capital aberto, seus processos são voltados ao foco na eficiência, estratégia e gestão de custos, agregando valor aos seus serviços e produtos e gerando confiança aos acionistas majoritários e minoritários.

Nesta fase, utiliza-se uma Avaliação de Desempenho mista, empregando-se a mecânica da Avaliação em 360° para as lideranças, gestores e diretoria e a Avaliação em 180° para os demais cargos operacionais, técnicos e de nível superior. Assumindo a mecânica, é realizada a Avaliação por Competências, também, onde cada cargo é atribuído de competências estas serão avaliadas. Partindo do próprio conceito de SCG abordado por Flamholtz et al. (1985) e de Merchant e Van der Stede (2007), as ferramentas de controle gerencial, aqui representado pela Avaliação de Desempenho, podem servir para que os colaboradores, de acordo com o nível que ocupa, tenham seu comportamento direcionado para que a organização alcance seus objetivos de maneira eficiente e eficaz.

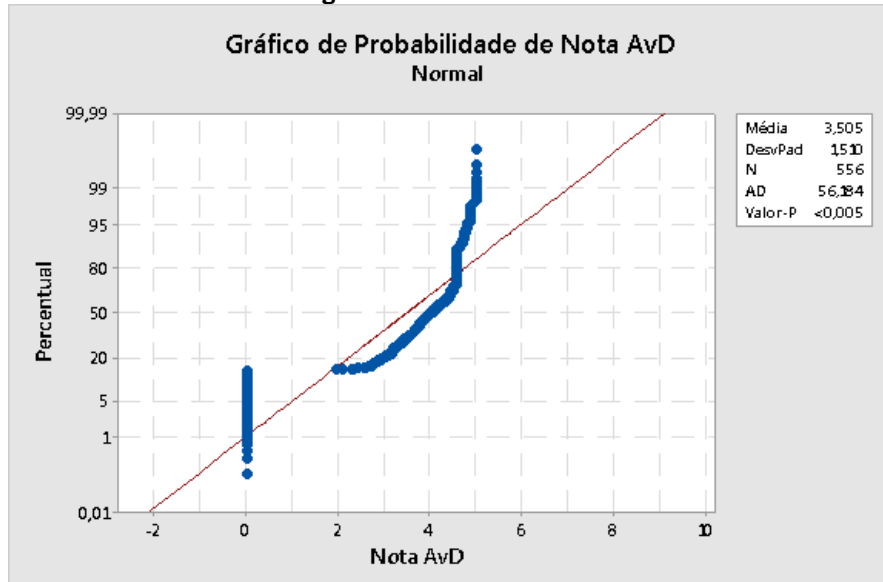
Nesta fase do processo, há uma nova sistemática de Avaliação. A nova Avaliação propõe que cada empregado avalie seu nível de proficiência dentro de cada competência, usando valores entre 1 (não demonstra a competência) e 5 (excelência na competência). Após esta fase, o superior imediato (gestor) e os pares e subordinados (quando houver) também realizam a avaliação utilizando a mesma métrica nas competências.

O próximo procedimento a ser realizado é o consenso, reunião entre o avaliado e seu superior imediato, para a discussão das avaliações, alterações se necessário e proposição de ações que possam contribuir com o desenvolvimento profissional ou melhoria das competências mal avaliadas.

4.2 Apresentação dos cálculos estatísticos

Na análise estatística sobre os desligamentos e as notas das respectivas AVD, a primeira verificação foi a checagem da distribuição dos dados, checando o comportamento e sua distribuição.

Figura 1 – Teste de Normalidade



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Utilizando a ferramenta de Teste de Normalidade de Anderson-Darling do *software* Minitab® 18.1, é possível verificar que os dados não se comportam como uma distribuição normal, pois a significância calculada pelo *software* (Valor-P) é menor que 0,005 (Figura 1). Para que a distribuição seja considerada normal e passível de análises regressivas e testes de hipóteses com uma confiabilidade adequada, o nível de significância deve ser igual ou maior que 0,05 para assumir a hipótese nula, de que trata-se de dados para uma distribuição normal (Snedecor & Cochran, 1989). Sinteticamente, diante do Valor-P menor que 0,005, rejeitamos a hipótese de normalidade da distribuição.

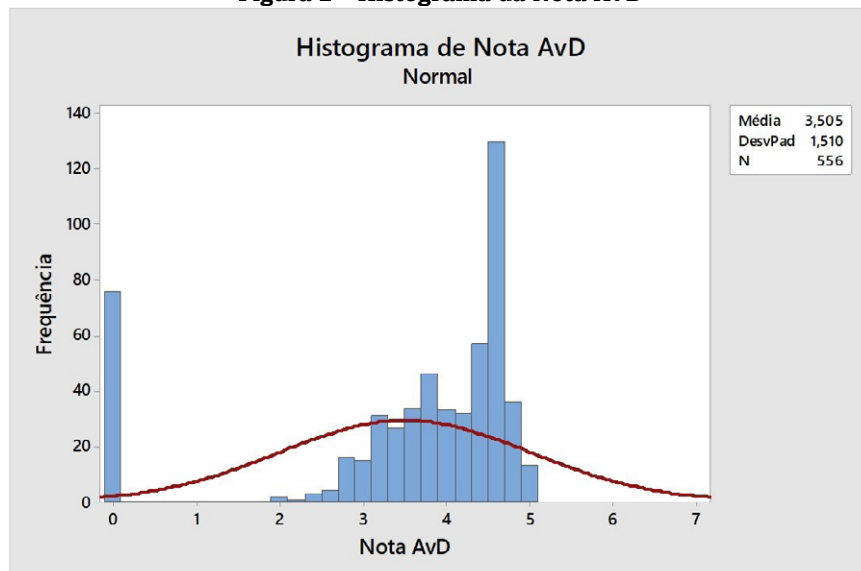
Tabela 3 – Resumo das Hipóteses

Hipóteses a serem avaliadas	Valor-P Esperado	Valor-P Resultado
H_0 = As notas do AVD influenciam nos desligamentos.	> 0,05	
H_1 = As notas do AVD não influenciam nos desligamentos.	< 0,05	< 0,005

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Foi então gerado o histograma de distribuição das notas de AVD.

Figura 2 – Histograma da Nota AVD



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

É possível verificar também com a ferramenta Histograma (Figura 2), que não há uma distribuição normal dentro da curva normal e nem uma tendência a centralização na média do que a Avaliação de Desempenho considera, a nota 3 (Avaliação Regular).

No rol de dados analisados, existe o problema de avaliações de desempenho sem notas, ou com nota 0 (zero), que distorcem a análise pela quantidade de indivíduos com esta condição, forçando uma distribuição não-normal. Para “normalizar” os dados do rol apresentado, serão excluídos os itens com notas de AVD iguais a 0 (zero). Com esta ação, o rol de dados é reduzido a 480 itens, conforme a Tabela 4:

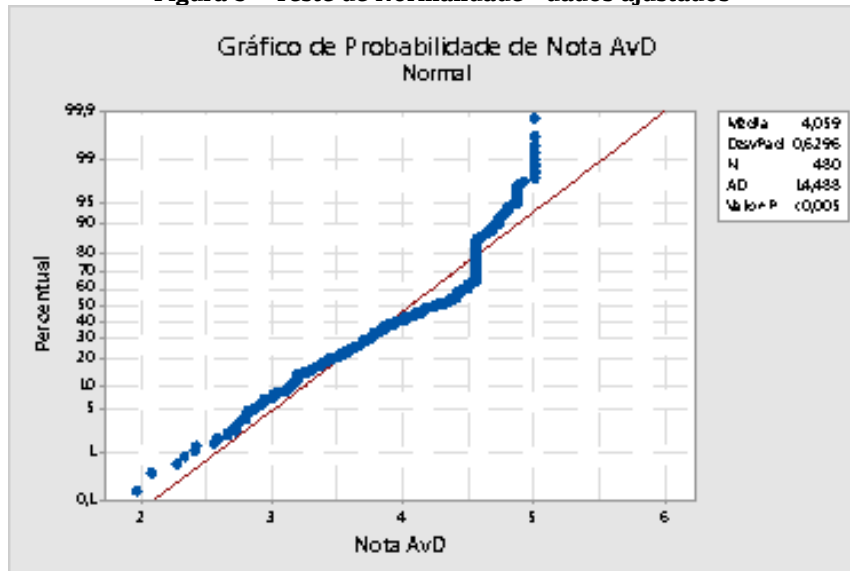
Tabela 4 – Demissões Sem Justa Causa por ano, com dados ajustados a “normalização”

Ano	Fase	# DSJC
2003	3	27
2004	3	29
2005	3	15
2008	4	7
2009	4	11
2011	4	74
2012	4	8
2013	4	15
2014	5	28
2015	5	91
2016	5	140
2017	5	35

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Na Figura 3, o gráfico da distribuição pelo *software*:

Figura 3 – Teste de Normalidade - dados ajustados



Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

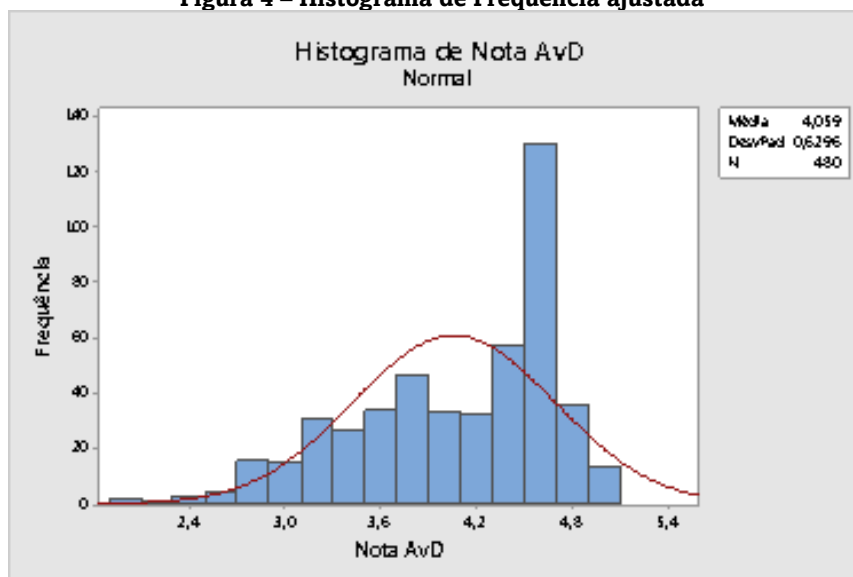
Mesmo retirando os dados com valor 0 (zero), o rol continua a não possui uma distribuição normal (Valor-P >0,005), confirmada pelo histograma (Figura 4), onde a frequência se concentra nas regiões de notas 3,6 a 4,8 (Snedecor & Cochran, 1989).

Tabela 5 – Resumo das Hipóteses

Hipóteses a serem avaliadas	Valor-P Esperado	Valor-P Resultado
H_0 = As notas do AVD influenciam nos desligamentos.	> 0,05	
H_1 = As notas do AVD não influenciam nos desligamentos.	< 0,05	< 0,005

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Figura 4 – Histograma de Frequência ajustada



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com a análise dos testes de normalidade e os histogramas demonstrados, verifica-se que os dados das Avaliações de Desempenho dos colaboradores desligados sem justa causa (DSJC) são distribuídas irregularmente acima da nota média esperada ou da Avaliação Regular. Portanto, com esta inferência, é possível rejeitar a hipótese nula (H_0), onde, as notas da AVD não influenciam as demissões, pois a 95,4% de eventos ocorre com as notas consideradas entre “Boa” e “Excelente”.

Dentro do espectro gerencial de controle de custos e recursos (financeiro e tempo), é possível justificar uma demissão, com prejuízos controlados, quando o empregado possuir uma nota igual ou menor que 3 (média), pois sua substituição pode não representar um grande impacto nos processos imediatos. Porém, quando as notas da AVD estão acima da média, pressupõe-se que o colaborador tem função importante e/ou alta produtividade dentro dos processos da área e sua saída pode impactar em perda de tempo e aumento de custos na produtividade ou tempo de processos e também no processo de reposição da vaga, caso a mesma possua como requisito inerente, atributos específicos.

Mesmo rejeitando a hipótese nula, o estudo propõe-se a verificar a influência das outras informações disponíveis no processo decisório sobre os desligamentos. Podem ser informações chave para o processo decisório, dois itens: Cargo (com a metodologia aplicada para a confidencialidade); Área (com a metodologia aplicada para a confidencialidade); Tempo de Casa.

A variável “Tempo de Casa” foi utilizada como base da matriz do cálculo estatístico, vez que trata-se de um número de valor inteiro, que não depende de outra variável para existir, formada pela subtração da data de desligamento do empregado pela data de admissão do mesmo. Admite-se então, que é a variável “Y”.

A ser associada a variável “X”, será utilizada a informação de “Salário no Desligamento”, como variável dependente. Mas, para a utilidade e relevância das informações sobre salário, a utilização da informação literal não será útil, vez que a amplitude dos valores pode inviabilizar o modelo de análise estatística. Portanto, convertamos os valores de salários em um índice de desvio, calculado pela subtração do valor do “Salário no Desligamento” pela média dos salários dos empregados de mesmo cargo e mesma área, conforme a Tabela 6:

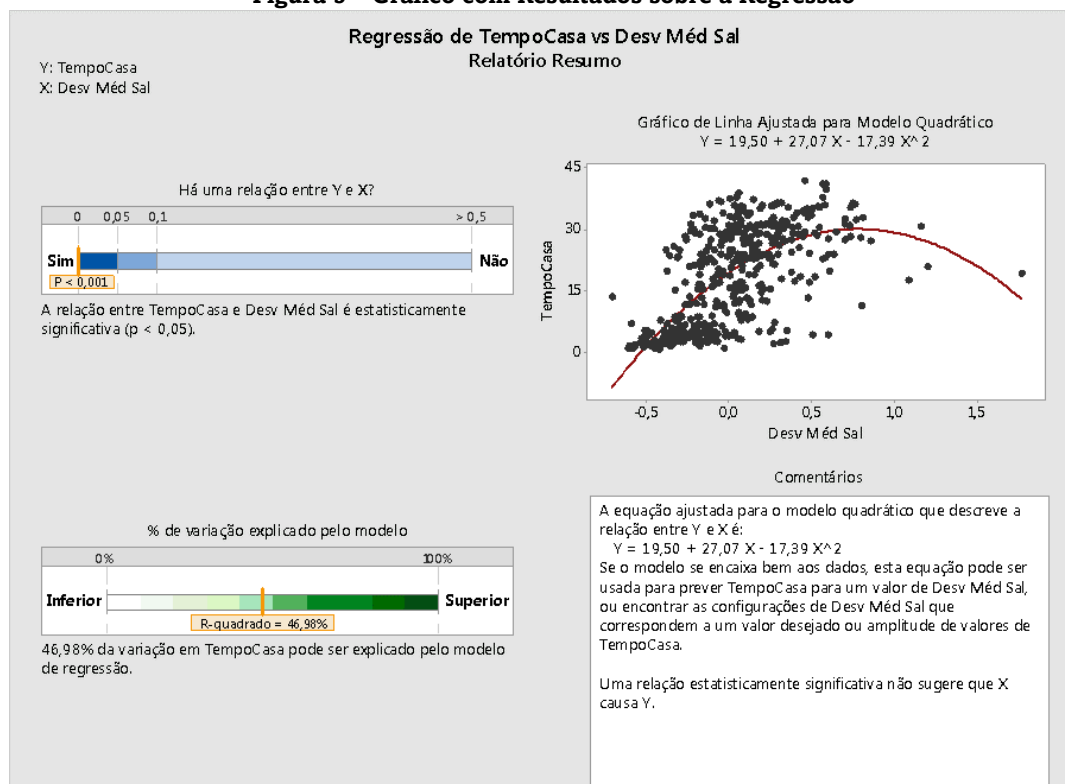
Tabela 6 – Tabela de Médias Salariais por Cargo de 2003 a 2016

Área	Cargo	Média Salarial	Área	Cargo	Média Salarial		
Operacional	Analista	7.144,27	Administrativa	Analista	5.962,13		
	-	Assessor		-	Assessor	13.810,85	
	-	Assistente		3.555,38	-	Assistente	3.356,86
	-	Atendente		-	-	Atendente	2.200,65
	-	Auxiliar		2.191,85	-	Auxiliar	3.618,09
	-	Coordenador		12.385,20	-	Coordenador	10.759,35
	-	Eletricista		2.470,85	-	Eletricista	-
	-	Engenheiro		10.774,28	-	Engenheiro	9.831,01
	-	Especialista		-	-	Especialista	11.059,20
	-	Gerente		21.669,50	-	Gerente	17.707,17
	-	Operador		3.947,83	-	Operador	-
	-	Superintendente		-	-	Superintendente	25.350,33
	-	Supervisor		11.912,01	-	Supervisor	11.696,20
	-	Técnico		4.139,11	-	Técnico	3.777,58

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Uma vez calculado o índice para cada desligamento, foi possível associar o rol de dados das variáveis Y e X, sendo possível executar uma análise de Regressão Linear Simples. O modelo analítico de Regressão linear simples permite verificar matematicamente, via equação, se existe relacionamento entre as variáveis e qual o nível deste relacionamento (Hoffmann, 2006). A análise de Regressão Linear Simples retornou os parâmetros apresentados na Figura 5.

Figura 5 – Gráfico com Resultados sobre a Regressão



Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do software Minitab (2017)

Com o relatório de resumo, é possível inferir que há relação entre as variáveis “Tempo de Casa” e “Desvio Média Salarial”, com valor de significância estatística de menos de 0,05 ($P < 0,001$), sendo, portanto, um teste relevante e confiável (Hoffmann, 2006), ou seja, a Regressão Linear Simples, explica que quanto maior o “Tempo de Casa”, maior é a diferença do salário percebida pelo empregado, perante os pares de cargo e também demitidos. Assumindo que a média salarial dos pares desligados, mesmo com diferenças em relação a população de funcionários ativos, é uma amostra da população total da empresa no momento do desligamento, é possível afirmar que os dois fatores são correlacionados para a tomada de decisão do desligamento pelo Gestor ou Administrador do empregado. A diferença salarial amplifica a tomada de decisão, baseada pelo “Tempo de casa”.

Tabela 7 - Resumo das Hipóteses

Hipóteses a serem avaliadas	Valor-P Esperado	Valor-P Resultado
H_0 = Não há relação entre as variáveis X e Y	> 0,05	
H_1 = Há relação entre as variáveis X e Y	< 0,05	< 0,001

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Com base nos achados, corroborando com a indagação proposta por Patias et. al. (2015), fica o questionamento da utilidade ou funcionalidade da ferramenta, vez que fatores considerados secundários neste estudo, no caso “Tempo de Casa” e “Salário no Desligamento”, se tornaram mais relevantes no processo, talvez, assumindo um protagonismo maior do que o estudo buscou avaliar. Isso implica dizer que, os custos envolvidos na implementação do processo de AVD podem não ter o retorno esperado, pois se o propósito da ferramenta é bonificar os colaboradores com alto desempenho, é contraditório que os mesmos tenham sido desligados após uma boa avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de Sistema de Controle Gerencial, com a evolução da tecnologia, ganha cada vez mais importância nas rotinas e processos das organizações. O crescimento da disponibilidade de fornecedores, produtos e serviços (Van De Ven & Engleman, 2004) voltados ao SCG e o entendimento dos gestores de que as informações controladas e mensuradas pelos sistemas que o compõem nas organizações representam uma vantagem competitiva na tomada de decisão. Contar com informações de fluxo rápido e de solidez considerável, influencia o gestor a perceber os cenários anteriores, presentes e realizar projeções sobre o futuro, vez que a previsibilidade destes cenários pode antever desafios a serem superados e oportunidades a serem aproveitadas.

As Avaliações de Desempenho, voltadas neste estudo a Gestão de Pessoas, são de grande valia na composição da decisão sobre a carreira profissional e seus movimentos. Saber quais são as competências bem desenvolvidas nos colaboradores e quais merecem atenção, pode definir a estratégia de Gestão de Pessoas de toda uma organização. Reestruturação, oxigenação de pessoal, renovação, redução ou aumento de quadro, o *turnover* de *facto* e movimentações pontuais entre áreas da empresa, são algumas das estratégias que podem se originar dos resultados obtidos com a utilização da ferramenta. Neste estudo, o resultados das Avaliações são utilizadas para o mesmo propósito.

Porém, a partir dos achados, foi possível verificar que a ferramenta de AVD não foi determinante para evitar o desligamento dos colaboradores com notas altas, não justificando os investimento em todo o processo de *turnover*.

Entretanto, mesmo com a rejeição da hipótese nula, a análise seguinte deste estudo conseguiu relacionar 2 (dois) *drivers* que influenciam a tomada de decisão sobre a rotatividade. A correlação dos fatores “Tempo de Casa” e “Salário no desligamento”, pode demonstrar a interdependência entre os fatores e que o construto de “diferença salarial entre os pares” potencializa a correlação para a motivar um desligamento. Confirmar a relação pode basear a possibilidade de exploração de outros *drivers* que influenciam a decisão e o peso de cada um destes na ferramenta do *turnover*.

Não conseguir relacionar as notas de Avaliação de Desempenho e os desligamentos assume uma situação contraditória, onde os desligamentos aleatórios (DSJC) para uma Avaliação de Desempenho individual com resultados bons e excelentes. Nesta situação, abrem-se discussões sobre fatores críticos da ferramenta e do processo, como: se os processos realizados durante a Avaliação de Desempenho seguem a metodologia proposta; se a mecânica e a metodologia da AVD são as mais adequadas para este processo nesta empresa; a leitura dos gestores dos resultados está de acordo com a metodologia. São alguns questionamentos que podem ser exploradas em estudos futuros.

É importante entender o impacto de como, quando e quanto as Avaliações de Desempenho direcionam as decisões deste tipo de movimento de pessoal, vez que, por ser uma ferramenta de Gestão de Pessoas e de operacionalização cibernética, ela pode possuir custos, despesas e demanda de tempo de operacionalização altas. Sem atingir seu propósito, a AVD pode culminar em um processo caro e sem a relevância adequada, tornando-se mais um processo sem efetividade e executado por mera formalidade.

REFERÊNCIAS

- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A field study of control system “redesign”: the impact of institutional processes on strategic choice. *Contemporary Accounting Research*, 13(2), 569-606.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3-4), 423-444.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Atkinson, A., Banker, R., Kaplan, R., & Young, S. (2000). *Contabilidade gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Benetti, K. C., Girardi, D. M., Baptista Lopez Dalmau, M., Melo, P. A. D., & Parrino, M. D. C. (2007). Avaliação de desempenho por competências: a realidade do CODT-Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. *Revista de Ciências da Administração*, 9(19).
- Beuren, I. M., & Rengel, S. (2011). Atributos da contabilidade gerencial utilizados por empresas de um segmento industrial de Santa Catarina. In *Anais do Congresso USP de Controladoria e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil* (Vol. 11).
- Bohlander, G., Snell, S. A., Sherman, A. (2003). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Bohlander, G., Snell, S. (2009). *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 303-345.
- Braga de Aguiar, A. N. D. S. O. N., & Frezatti, F. (2007). Escolha da estrutura apropriada de um sistema de controle gerencial: uma proposta de análise. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 1(3).
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. D. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. *Revista de Administração de empresas*, 41(1), 8-15.
- Bunce, P., Fraser, R., & Woodcock, L. (1995). Advanced budgeting: a journey to advanced management systems. *Management accounting research*, 6(3), 253-265.
- Cardoso, M. F., de Freitas Cardoso, J., & dos Santos, S. R. (2013). O impacto da rotatividade e do absenteísmo de pessoal sobre o custo do produto: um estudo em uma indústria gaúcha. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 3(1), 107-121.
- Cascio, W.; Boudreau, J.(2010). *Investimento em Pessoas: como medir o impacto financeiro das iniciativas e recursos humanos*. São Paulo: Bookman.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and society*, 28(2-3), 127-168.
- Eckert, A., Mecca, M. S., Denicol, M. S. G. M., Giacomet, M. O., & do Sul, C. (2011). As motivações e os reflexos do turnover em termos contábeis e econômicos numa entidade sem fins lucrativos no município gaúcho de Caxias do Sul. *XIII Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul*.
- Emmanuel, C., Otley, D., Merchant, K., (1990). *Accounting for Management Control*.
- Espejo, M.M.S. (2008). *Perfil dos atributos do sistema orçamentário sob a perspectiva contingencial: uma abordagem multivariada*. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Flamholtz, E. (1999). *Human resource accounting: advances in concepts, methods, and applications*. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers.
- Flamholtz, E. G., Das, T. K., & Tsui, A. S. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, organizations and society*, 10(1), 35-50.
- Freitas, W. R. S., & Jabbour, C. J. C. (2010). Rumo à gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso em uma organização pública paulista. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 163.
- Frezatti, F., Rocha, W., Nascimento, A. R., Junqueira, E. R. (2009). *Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas.
- Green, S. G., & Welsh, M. A. (1988). Cybernetics and dependence: Reframing the control concept. *Academy of Management Review*, 13(2), 287-301.
- Greenwood, R. C. (1981). Management by objectives: As developed by Peter Drucker, assisted by Harold Smiddy. *Academy of Management Review*, 6(2), 225-230.
- Hansen, Don R.; Mowen Maryanne M. (2001). *Gestão de custos: contabilidade e controle*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. *Journal of management accounting research*, 15(1), 95-116.
- Hoffmann, R. (2006). *Análise de Regressão: Uma Introdução a Econometria*. Editora Hucitec.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2001). Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), 349-410.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1992). *The balanced scorecard—measures that drive performance*. Harvard Business Review 70 (January–February), 71–79.

- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001a). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (2001b). *Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1*. Accounting Horizons 15 (1), 87–104.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996b). *Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press, Boston.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., (1996a). *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review 74 (January–February), 75–85.
- Kondrasuk, J. N. (1981). Studies in MBO effectiveness. *Academy of Management Review*, 6(3), 419-430.
- Kops, Lúcia Maria; Silva, Selma França da Costa; Romero, Sonia Maria Thather. (2013). *Gestão de pessoas: conceitos e estratégias*. Curitiba. Editora Intersaberes.
- Macintosh, N. B., & Daft, R. L. (1987). Management control systems and departmental interdependencies: an empirical study. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 49-61.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2008). *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas.
- Merchant, Kenneth. Van Der Stede, Win A. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nyberg, A. J., & Ployhart, R. E. (2013). Context-emergent turnover (CET) theory: A theory of collective turnover. *Academy of Management Review*, 38(1), 109-131.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. In *Readings in accounting for management control* (pp. 83-106). Springer, Boston, MA.
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. In *Readings in accounting for management control* (pp. 63-82). Springer, Boston, MA.
- Patias, T. Z., Wittmann, M. L., Liszbinski, B. B., Balestreri, A. S., & da Costa, C. F. (2014). CUSTOS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: EVIDÊNCIAS NO SETOR DE SUPERMERCADOS/Costs of staff turnover: evidence in the supermarket sector. *RACE-Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 143-170.
- Pontes, B R. (2008). *Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. São Paulo: LTR.
- Rabaglio, Maria Odete. (2004). *Seleção por competências*. São Paulo: Educator.
- Schein, E.,(1997). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, organizations and society*, 12(4), 357-374.
- Souza, S. R. R. K. (2003). A rotatividade e as condições de trabalho dos profissionais de enfermagem: um enfoque da ergonomia.
- Snedecor, G. W.; Cochran, W. G. (1989). *Statistical methods*. Ames: Iowa State University Press.
- Valadares, R. C., & Silva, J. R. G. D. (2009). A influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho Sobre o Comprometimento dos Indivíduos no Atual Contexto das Organizações. *Gestão & Planejamento-G&P*, 8(1), 51-67.
- Van de Ven, A. H., & Engleman, R. M. (2004). Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 47-72). Emerald Group Publishing Limited.