

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FACTOR DE SOBREVIVENCIA DAS ORGANIZAÇÕES¹

Ezequiel Chassungo Lupassa
Graduado em Licenciatura Plena em Pedagogia
pela UNASP – Centro Universitário Adventista de
São Paulo.
Pós-Graduado em Gestão de Pessoas: UNASP.
Centro Universitário Adventista de São Paulo
Ezequielupassa123@yahoo.com.br

Resumo: O presente artigo tem por objetivo explicitar a questão da avaliação do desempenho como fator fundamental da sobrevivência das organizações no mercado de alta competitividade. Para que a gestão de desempenho seja eficaz e necessário que os gestores do departamento dos Recursos Humanos tenham um instrumento de avaliação que seja capaz de analisar a influência externa e interna do segmento da organização atual. Saber o olhar que os líderes têm da sua empresa e analisar o conhecimento dos colaboradores frente à competitividade do mercado, criar mecanismos que sejam uteis para garantir a sobrevivência da empresa e a promoção dos funcionários para novos cargos por meio de capacitação. Em suma, a boa gestão de desempenho deve estar sempre ligada às mudanças da sociedade pós-moderna que está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas que resultam num processo de reestruturação produtiva.

Palavras chaves: Avaliação, Gestão, Desempenho. Sobrevivência. Organização.

Artigo redigido para Conclusão de Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas – Centro Universitário Adventista de São Paulo-, na cidade de São Paulo - SP, 2013, sob a orientação da Profa. Ms. Durval Carrara .

Abstract: This article aims to clarify the issue of performance management as a factor underlies the survival of organizations in highly competitive market. For management plays is effective and necessary for managers in the department of Human Resources have an assessment tool that is able to analyze the external influences and internal segment in the current organization. Knowing the look that leaders have of your company and analyze the knowledge of employees against market competitiveness, create mechanisms that are useful to ensure the company's survival and promotion of employees to new positions through training. In short, a good performance management should always be linked to changes in postmodern society that is going through a period of great social, economic, political, cultural and technological changes that result in a restructuring process.

Keywords: Management. Performance. and Survival. Organization.

INTRODUÇÃO

Partindo da concepção da avaliação de desempenho como um dos fatores importantes, não o mais importante na sobrevivência das empresas nos tempos hodiernos (moderna) onde a qualidade das pessoas, não pode ser vista de forma insolada, mas sim como um dos elementos que estruturam as organizações. Este artigo tem por objetivo apresentar conceitos ligados a gestão de desempenho como um dos fatores que ajudam na sobrevivência das organizações no mercado. Para isso é importante analisar as influências, tanto externas como internas, na formação do perfil do profissional que faz parte da estrutura da empresa.

A avaliação de desempenho é um instrumento que serve para diagnosticar tanto os problemas mais complexos quanto os mais simples e delimitar métodos para solucionar tais problemas, que garantiriam a sobrevivência da empresa no mercado com capacitação, treinamento do pessoal, troca de cargos promoção para cargo de chefia e compra de novos equipamentos.

A sociedade pós-moderna está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas, culturais e tecnológicas que resultam num processo de reestruturação produtiva. Estas mutações se refletem nas organizações. O impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão. Configura-se como desafio às organizações desenvolver e utilizar instrumentos de gestão de desempenho que lhes garantam certo nível de competitividade atual e futuro. Diante deste dilema surgiu o interesse de investigar a fim de responder e compreender o assunto.

A questão que norteia este artigo é: Como a Gestão de desempenho pode ser o fator competitivo capaz de contribuir e garantir a sobrevivência da organização no mercado?

Para responder tal questionamento: procurou-se compreender como a gestão de desempenho, aplicada no ambiente competitivo e dinâmico em que as organizações estão atuando, pode se tornar elemento importante para sua sobrevivência. A metodologia deste artigo é a pesquisa bibliográfica.

Avaliação de desempenho: Conceitos.

Há varias definições de avaliação de desempenho que variam de autor para autor. Embora haja certa variância entre os mesmos, têm sempre os pontos comuns. Avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica como conhecimentos, metas e habilidades. Jean Peerre Marra (2011, p.165).

Compreende-se que o desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir, executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação) e o saber fazer, isto é a condição cognitiva e experiencial que possibilita ao individuo realizar com eficácia algumas coisas. Assim Tudo o que se mede é aquilo que se faz. Avaliar o desempenho é fundamental para a melhoria do trabalho, da organização e das pessoas. Jean Peerre Marra (2011).

Jean Peerre Marra (2011), afirma que o instrumento de avaliação de desempenho é de suma importância no que tange a administração de RH, na medida em que reporta os resultados de um investimento realizado numa trajetória profissional através do retorno recebido pela organização. A gestão de desempenho surge com objetivo único de acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização, e sua capacidade de realização, ou seja, não é só para acompanhar o desenvolvimento cognitivo, mas também para dimensionar a aplicação operacional do conhecimento.

Assim para avaliar o desempenho dos colaboradores é necessário saber a necessidade do funcionário, definir o grau de contribuição individual e grupal diante dos resultados da empresa, descobrir o surgimento de novos talentos dentro da organização, o gestor deve ser um facilitador do autodesenvolvimento dos empregados, o gestor RH deve fornecer a opinião aos empregados, e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (p165-166)

Aspectos comportamentais da avaliação de desempenho

Segundo Sandra Figueiredo (2008) avaliação do desempenho pode ser compreendida a partir dos quatro elementos, que identificam as áreas de responsabilidade sobre as quais os gestores exercem as suas responsabilidades; e o estabelecimento dos padrões usados na avaliação de desempenho.

Primeiro: medir a eficiência com as responsabilidades assumidas pelos gestores que têm sido desempenhadas.

Segundo: identificar as áreas onde ações corretivas devem ser implementadas.

Terceiro: assegurar que os gestores estão motivados ao cumprimento dos objetivos da organização.

Quatro: Possibilitar uma comparação entre o desempenho dos diferentes setores da organização e descobrir as áreas que devem ser objetivadas.

Hugo (2001) afirma que no século XX, a gestão de desempenho passou da metodologia de controle do tempo e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. Desta forma a avaliar desempenho parte das necessidades da organização, tendo em vista o uso de instrumentos capazes de avaliar e estimular o trabalhador a adotar atitudes e técnicas a fim de contribuir no âmbito da ciência social, p12.

Assim, a avaliação de desempenho passa ser um elemento de suma importância na gestão organizacional, pois que permite rever as estratégias, objetivos, processo de trabalho políticas de recursos humanos, assim como, a correção de desvios para garantir a sustentabilidade e a sobrevivência da empresa. Com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias junto com o surgimento da teoria Taylorista que a avaliação de desempenho passa a ganhar maior relevância nas empresas Hugo (2001,p13).

Gestão de desempenho humano

A gestão de desempenho humano no mundo corporativo tem sido um assunto muito falado nas empresas. Algumas distorções e a subjetividade inerente a instrumentos de avaliação se contrapondo as verdadeiras necessidades da mensuração ligada ao resultado desembocando a um conflito, Hugo e Marcos et al (2008).

Segundo os autores, em sua pesquisa destacam o senário globalizado na busca pela maximização dos resultados na gestão de desempenho afirmando que é fundamental a capacidade de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos que são desejadas, mas dificilmente encontradas.

Assim entendemos que as competências, as habilidades humanas são frutos da combinação simétrica e sinérgica dos conhecimentos do profissionais.

A avaliação de competências constitui um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação da estratégia organizacional. Em seguida, podemos definir indicadores de desempenho no nível corporativo e metas, é identificar as competências necessárias para concretizar o desempenho esperado dos funcionários quanto da empresa como todo Hugo e Marcos et al 2008.

Entendemos que a avaliação de desempenho dentro da empresa deve se focar no negócio e aos seus colaboradores para garantir a qualidade do seu produto e satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Estratégias e vantagens competitivas

Segundo Michael. et al. (2008) A competitividade estratégica é quando uma empresa consegue formular e importar com sucesso uma estratégia de criação de valor. Uma estratégia é um conjunto de fatores integrado e coordenado de compromisso e ações para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Assim compreendemos que quando uma empresa escolhe definir uma estratégia escolhe alternativas para competir. Desta forma a empresa define ideias que irá fazer e o que não pretende fazer. A empresa com vantagens competitivas é aquela que implanta uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou acham custosas demais para imitar p4.

Michael, et al (2008) afirmam que o processo de administração estratégico é um conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagens competitivas e retornos acima da média). Um dos primeiros passos de uma empresa no processo é analisar seus ambientes externo e interno para determinar seus recursos, suas capacitações e competências essenciais como as suas fontes de informações estratégicas (inputs) é com base a tais informações, que a empresa deve desenvolver sua missão e formular sua estratégia p6.

De acordo com Brandão (2001) a necessidade de associar o desempenho, ou as competências humanas com o desempenho ou as competências da organização como um todo, faz com que tanto a gestão de desempenho, e a competências estejam inseridas em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, entendida como a função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização.

Produtividade e Sobrevivência

Alex Coltro (1996), afirmam que com o aumento da oferta e da concorrência no mercado, a gerencia do desempenho qualitativo e quantitativo é muito importante dentro das organizações. A produção no contexto histórico mostra um longo caminho de aproximadamente 200 anos atrás que começou a se estabelecer os fundamentos do sistema fordista da produção.

Segundo Alex Coltro (1996), a avaliação de desempenho no contexto da manufatura empresarial deve ser compreendida em dois níveis: Nível estrutural capacidade, instalações, tecnologia de processo e a integração vertical. Nível infraestrutura que vai desde o planejamento, controle das operações, sistema de qualidade, políticas de Recursos Humanos, organização para o desenvolvimento de produtos e processo, sistema de avaliação de desempenho.

Notou-se que as expectativas e as necessidades do cliente são cada vez mais exigentes revelando exatamente o que deseja. Refiro-me no contexto externo. Já no ambiente interno da empresa a avaliação de desempenho deve criar estratégias que sejam capazes de garantir a sobrevivência da organização e melhorar o desempenho dos funcionários a fim de garantir os bons resultados p4.

Competitividade

Blödorn e Soares (2011) Afirmam que a hiperconcorrência é um fenômeno que caracteriza o presente século XXI é um termo que normalmente serve para captar as realidades do cenário competitivo. Em uma situação de hiperconcorrência as hipóteses de estabilidade do mercado são substituídas por conceitos de instabilidade inerente a mudanças. Para que haja sobrevivência da empresa é necessário que os gestores tenham em pauta algumas estratégias que sejam capazes de analisarem os diversos fenômenos econômicos desde a tecnologia, produto, parceiros e o cliente alvo.

A competitividade é o fundamento do sucesso ou mesmo fracasso de um negócio onde há livre concorrência. As empresas com um bom posicionamento competitivo prosperam e se destacam dos seus concorrentes. Há uma visível mudança no perfil dos clientes: estão mais informados, cada vez mais se tornam exigentes e conscientes dos seus direitos, isto obriga as empresas a buscarem diferenciação, Alex Coltro (1996). Assim a criatividade, a rapidez, e a confiança são importantes para segurar o cliente ou fidelizar. Nesse contexto a competitividade é necessária.

Blödorn e Soares (2011) Diante de um cenário mundial moderno, em que os clientes têm pressa em adquirir bons produtos e serviços, e no qual cada dia mais empresas entram no mercado e tornam-se aptas à competição, as organizações buscam incessantemente diminuir o desperdício e produzir com qualidade, visando ao aumento de sua produtividade p4. A produtividade é um dos fatores que contribuem para a sobrevivência das organizações.

Estratégia na avaliação de desempenho.

Para que as empresas sobrevivam é necessário que tenham uma estratégia bem alinhada: isto é agrupar os indicadores como elementos principais criando círculos que contornam as dificuldades durante o processo de avaliação de desempenho. O objetivo estratégico na avaliação de desempenho deve ter como pano de fundo o planejamento a médio e longo prazo, isto é, a empresa deve apontar para o futuro as metas a atingir desde o ponto de vista financeiro e mercantil Pandolfi (2003).

O autor deixa evidente que para a empresa sobreviver em meio à concorrência precisa criar estratégias e um planejamento sólido de acordo com a sua visão: isto é, a onde deseja chegar.

É importante para qualquer organização ter um olhar micro e macroeconômico conforme as estratégias ao avaliar seu desempenho. Compreendesse que a boa gestão de desempenho deve ter múltiplas fontes de avaliação com a capacidade de analisar todos os setores da empresa. Desta forma o desempenho da empresa é caracterizada como um subsistema na gestão de pessoas. Portanto envolve planejamento, acompanhamento e uma boa avaliação do trabalho a fim de perspectivar a funcionalidade, o aprimoramento de desempenho do pessoal.

Os autores deixam claro que no cenário atual toda empresa ou organização sem produtividade, ou seja, a falta de eficiência no processo produtivo não será bem sucedida ou não pode sobreviver. Nesse caso podemos afirmar que o elemento de garante importante para sobrevivência é o diferencial. Portanto para que a empresa sobreviva é necessário que tenha algo que a diferencie no mercado.

METODOLOGIA

Esta pesquisa foi classificada nos critérios de pesquisa bibliográfica para o embasamento teórico. A partir da pesquisa realizada, os dados foram analisados através de leitura crítica e redação dialógica a partir dos autores apresentados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de desempenho é um instrumento que faz parte do movimento, voltado para oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações. Percebe-se, nessas proposições, que o foco está nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente qualificados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Este artigo favoreceu uma compreensão relacionada à Gestão de desempenho dentro das empresas como fator de suma importância para sua sobrevivência no mercado. Contribuir de forma a enriquecer a pesquisa literária na área da Gestão de Recursos humanos no que tangem a eficiência da gestão de desempenho dentro das organizações.

O presente artigo apresenta aos gestores de RH áreas afins os benefícios da gestão de desempenho, no contexto teórico e prático. A adoção do sistema de avaliação nas empresas a fim de se corrigir o errado e elogiar o que estiver certo por meio de seminários, palestras e capacitação dos funcionários com necessidades de formação tecnológicas.

Uma boa gestão de desempenho organizacional deve estar coerente com as estratégias e planejamentos no contexto micro e macro-econômico para obter bons resultados é necessário que haja sincronia entre todo o sistema desde o capital humano à tecnologia são elementos fundamentais na sobrevivência das organizações.

Caso isso não suceda a organização estará sujeita à falência. Portanto concluímos que a gestão de desempenho dentro do escopo do planejamento estratégico é um elemento importância para a formação dos clientes internos, assim como a compreensão das necessidades do cliente externo, a fim de estar em altura de produzir produtos de qualidade, com eficiência e eficácia garantindo a sobrevivência da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1- Alex Coltro. **A gestão da qualidade total e suas influencias na competitividade Empresarial.** Caderno de pesquisas em Administração São Paulo v1, n° 2, 1º Semestre /1996 p1
- 2- BLÖDORN, M.; SOARES, M. **QUALIDADE: UMA QUESTÃO DE SOBREVIVÊNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES** 2011 p.2 – 4 disponível em www.bancodedadoszonasul.com.br/htmlarea acesso em 01de 08 de 2013 8h.
- 3- STEPHEN, ROBBINS Ed. Pearson **Comportamento organizacional.** 14 Editora. Cap: 2-7-17:
- 4- SANDRA FIGUEIREDO; PAULO CESAR CAGGIANO. **Controladoria Teoria e Pratica.** Editora. Atlas 4 edição 2008.
- 5- MARIA APARECIDA E FERREIRA DE AGUIAR. **Psicologia Aplicada à Administração.** Editora. Excellus 2002.
- 6- Michael A.Hitt; R. Deiane Ireland; R. **Administração Estratégica** pág. 4-6 7. ed. São Paulo: Thomson 2008.
- 7- MARCOS PANDOLFI. **Sistema de Medição e Avaliação de Desempenho Organizacional: Contribuição para Gestão de Metas Globais a Partir de Performances Individuais.** Disponível em <http://revistas.utfpr.edu.br/> acesso 01de 08 de 2013 8h.
- 8- HUGO et al. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um mesmo Construto?** RAE. V. 41. N. 1. P13. Jan./Mar. 2001
- 9- HUGO PENA BRANDÃO et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e avaliação 360 graus.** Rio de Janeiro 42(5): 875-98, SET/OUT. 2008.
- 10-JEAN PEIRRE MARRAS EDITORA FUTURA- **Administração de Recursos Humanos.** 12 ed. 2007.
- 11-JOEL TIDD; JOHN BESSANT; KEITH –. **Administração Gestão da Inovação.** Editora Pavitt- 3 ed. 2007.
- 12-DAVE ULRICH-. **Os Campeões de Recursos humanos: Inovando para obter melhores resultados.** Editora Futura -6 edição, 2001.