

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Cícero Cunha*

RESUMO

O presente artigo objetiva explanar sobre um assunto de grande interesse para os administradores e empresas. A avaliação de desempenho das empresas privadas ou do terceiro setor está intimamente ligada ao objetivo que estas instituições almejam alcançar, que é um crescimento progressivo. Essas instituições devem ter um cuidado especial na hora de contratar os seus gestores, esses devem ter algumas características e habilidades pertinentes ao cargo que irão ocupar. As habilidades do gestor citadas por vários autores diferem muito poucas das outras, mas o que fica bem claro é que as habilidades humanas são de suma importância, sendo citadas por todos os autores abordados nesse artigo. Assim, pretendemos neste abordar estas referidas habilidades bem como a avaliação de desempenho das empresas.

Palavras-chave: Administração; perfil gerencial.

ABSTRACT

The present objective article to explanar on a subject of great interest for the administrators and companies. The evaluation of performance of the private companies or the third sector is closely on to the objective that these institutions long for to reach, that it is a gradual growth. These institutions must have a special care in the hour to contract its managers, these must have some pertinent characteristics and abilities to the position that will go to occupy. The abilities of the manager cited by some authors very differ little ones from the others, but what it is well clearly that the abilities human beings are of utmost importance, being it is cited by all the

* Cícero Cunha é graduado em Administração de Empresas pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Estado de Santa Catarina. É especialista em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Regional de Blumenau (FURB), do mesmo estado. Mestre em Gestão de Empresas pela Universidad Autónoma de Asunción, (UAA), Paraguai.

boarded authors in this article. Thus, we intend in this to approach these cited abilities as well as the evaluation of performance of the companies.

Word-key: Administration; managemental profile.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais cresce a necessidade de avaliar o desempenho das organizações, seja no sentido quantitativo ou qualitativo. Para Harrington (1993) o indicador qualitativo expressa um juízo de valor e pode usar um critério binário. Já o um indicador quantitativo está baseado na coleta de valores referentes ao processo envolvido.

A necessidade da avaliação de desempenho está se tornando mais latente com o processo de globalização e as freqüentes mudanças que são uma realidade neste contexto.

Para Lucena (1995, p. 13):

A globalização desse processo de mudança identifica inúmeras variáveis atuando simultaneamente: incerteza econômica; avanço da tecnologia; complexidade das relações; questionamentos dos hábitos de vida e dos valores; contradições políticas e sociais; posicionamento ecológico; confrontações ideológicas; expectativas dos trabalhadores; agressividade da concorrência e exigências do mercado.

A autora ressalta ainda que tudo isso está acontecendo sem um planejamento coerente para a sociedade.

A avaliação de desempenho tem também uma importância fundamental para as organizações do terceiro setor, já que estas organizações não governamentais ou ONG's como também são conhecidas estão crescendo muito, Hudson (1999, p. 11) ressalta que:

O alcance do terceiro setor é tão grande que afeta praticamente a todos. As pessoas podem tornar-se membros de associações profissionais, receber atendimento em universidades, participar de eventos artísticos, filiar-se a algum sindicato, apoiar uma determinada campanha, fazer doações a uma instituição de caridade ou ingressar como sócio de um clube ou sociedade.

Para as entidades com fins lucrativos fica claro a necessidade de se avaliar o desempenho. Este desempenho pode ser medido pelo simples resultado financeiro, que pode ser positivo ou negativo já podendo se ter uma idéia da situação da empresa, não que ela possa dispensar uma avaliação de desempenho mais completa. No terceiro setor existe o hábito de não priorizar o desempenho e os resultados, para Drucker (1997, p. 79) é: “[...] muito mais importante – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa”. Nas organizações do terceiro setor, que trabalham sem fins lucrativos o desempenho é medido e planejado a partir da missão de cada organização”.

Muller (2003) explana que para a organização atingir êxito no curto, médio e longo prazo não basta apenas definir corretamente o negócio, a missão, os valores, a visão, traçar as estratégias e implementá-las, é necessário ainda ter respostas rápidas para questões do tipo:

- A organização está atingindo as metas estabelecidas?
- Ela está no caminho traçado pela visão?
- Sua missão está sendo cumprida?
- Todos estão cientes e colaborando com a estratégia da empresa?

O autor coloca ainda que não basta escolher uma rota; é necessário medir se estamos nela, destacando ainda que este é o objetivo principal da medição de desempenho, o que vamos abordar neste artigo.

2 MISSÃO DA EMPRESA

Desta forma podemos entender que a avaliação de desempenho está ligada a realização da Missão da empresa.

Lucena (1995, p.16), complementa colocando que “[...] todas as ações empreendidas deverão estar orientadas para a busca da realização da Missão Empresarial, traduzida em objetivos econômicos e sociais”.

Para que a empresa possa alcançar esses objetivos ela irá mobilizar vários recursos, que para Lucena (1995, p. 16) são: “financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing, etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos”. Esses recursos irão produzir o resultado apropriado com a combinação do fator humano, porque são eles que representam os meios de transformação do trabalho. Lucena (1995, p. 16) ressalta ainda que “é das pessoas que vêm a ação, a criatividade, o desempenho e consequentemente as decisões sobre como usar tais recursos”.

Mas para que se possa utilizar um método de medição de desempenho existe a necessidade de se definir um conjunto de indicadores apropriados para cada tipo de organiza -

ção. Para o autor Gil (1999), um indicador é formado de três características básicas que são elas:

- elemento;
- fator;
- métrica.

O elemento se caracteriza no assunto ou situação base para a medição de desempenho. O segundo elemento se refere ao fator, esse por sua vez é definido pela combinação de elementos. Como última característica temos a métrica, que para Gil (1999), seria a unidade de mensuração de elementos e fatores. O referido autor coloca um exemplo das três características básicas exemplificando como elemento unidades produzidas, para fator peças produzidas pelas máquinas e para finalizar com métrica seria a mensuração, ou seja, porcentagem, valor, quantidade etc.

Moreira (2002) coloca que existe uma diferença entre medida e indicador segundo ele essa diferença na nomenclatura é desconsiderada pela maioria dos autores, esses consideram como sinônimos. Para ele a medida pode ser qualitativa ou quantitativa com o propósito de avaliar um produto por meio de comparação com um padrão ou grandeza de referência. Já indicador é o resultado da medida que possibilita avaliar se houve uma evolução em determinado tempo.

3 HABILIDADES GERENCIAIS

Quando se fala de gestão de organizações logo é lembrado da palavra administrador, gestor, líder, gerente entre outras. A atividade de gestor ou administrador é antiga, mas os estudos sobre a disciplina de administração são relativamente novos. Para Motta (2001, p. 06), “alguém será um bom administrador à medida que planejar cuidadosamente todos os seus passos, organizar e coordenar as atividades de seus subordinados e comandar e controlar o seu desempenho”.

Para Reddin (1981, p. 34) o gerente é “uma pessoa que ocupa um cargo numa organi -

zação formal, sendo responsável pelo trabalho de uma pessoa pelo menos e tendo autoridade formal sobre esta pessoa”.

Maximiano (1997, p. 25) aborda que “a administração é um processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre objetivos e recursos”. Todas as decisões tomadas envolvem os processos de planejamento, organização, direção e controle.

Segundo Katz (1955) existem três habilidades básicas para que o administrador possa desempenhar a sua função que são a habilidade técnica, a humana e a conceitual:

a) *Habilidade técnica*: relaciona-se com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade fazem parte de sua habilidade técnica.

b) *Habilidade humana*: abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.

c) *Habilidade conceitual*: envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A combinação dessas habilidades varia em relação à posição hierárquica ocupada pelo indivíduo. Quanto mais elevado for o cargo que a pessoa ocupa na organização menos habilidades técnicas ela necessita e quanto mais elevado for a sua posição mais habilidades conceituais ela vai necessitar. Já as habilidades humanas são necessárias em ambas as posições.

Outro pesquisador que contribuiu muito para o entendimento das habilidades gerenciais foi Henry Mintzberg que colocou como habilidades gerenciais: a) de relacionamento com colegas, b) de liderança, c) de resolução de conflitos, d) de processamento de informações, e) de tomar decisões em condições de ambiguidade, f) de alocação de recursos, g) de empreendedor e h) de introspecção. Para mais informações vide Maximiano (op. cit.).

Para Sveiby (1998, p. 42), aborda que a competência está ligada a cinco elementos

mutuamente dependentes:

- 1- Conhecimento explícito - educação formal;
- 2- Habilidade - saber-fazer;
- 3- Experiência - conhecimento tácito;
- 4- Julgamentos de valor - crenças e valores;
- 5- Rede social.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como podemos observar o papel do administrador é muito importante dentro de uma empresa seja ela do terceiro ou não e o gestor ou administrador precisa ter várias habilidades assim como criar ou instaurar avaliações do desempenho das suas ações gerenciais. A habilidade humana que é citada por todos os autores são de suma importância para administrar uma empresa.

As organizações empresariais ou empresas como também são conhecidas, são o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento é dada a um executivo com a devida autoridade para atingir tais atividades dentro do departamento apropriado.

Tendo desta forma cada pessoa a sua função específica dentro da organização para que a mesma possa produzir o seu produto ou atuar na prestação de serviço (terceiro setor).

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter. A administração de organizações sem fins lucrativos. Princípios e práticas. (4^a ed.) São Paulo: Pioneira, 1997.

GIL, Antonio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. (5a. ed.) São Paulo: Atlas, 1999.

HUDSON, Mike. **Administrando Organizações do Terceiro Setor:** o desafio de administrar sem receita. São Paulo: Pearson Education do Brasil. 1999.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho.** (3a ed.) São Paulo: Atlas, 1995.

KATZ, Robert. **Skills of an effective administrator.** Harvard Business Review. 1955.

MAXIMIANO, A. C. A. (1997). **Teoria geral da administração:** da escola científica a competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG H.. **The rise and fall of the strategic planning.** Free Press, Nova Iorque, 1994.

MOREIRA, Eduardo. **Proposta de uma sistemática para o alinhamento das ações operacionais aos objetivos estratégicos, em uma gestão orientada por indicadores de desempenho. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC.** Florianópolis, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das Organizações:** evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 2001.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, indicadores e Operações).** Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Porto Alegre: EFRGS, 2003.

REDDIN, William J. **Eficácia Gerencial.** São Paulo: Atlas, 1981.

SVEIBY, Karl Erik. **A nova riqueza das organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.