



# GESTÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Patricia Kinast  
De Camillis



# Atuando na gestão do desempenho

## Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Identificar como as empresas atuam na gestão do desempenho.
- Definir como as organizações promovem a excelência no desempenho e a sua gestão.
- Reconhecer o aprendizado decorrente da gestão do desempenho organizacional.

## Introdução

O foco da gestão de desempenho está na melhoria da performance pela aprendizagem que resulta dos processos de planejamento, implementação, acompanhamento e avaliação, sempre com o objetivo de alcançar a estratégia de negócios global da companhia. Por isso, a gestão de desempenho integra uma multiplicidade de elementos que contribuem para a eficiência e a eficácia da empresa. Atuar na gestão de desempenho é mais do que definir, implementar e acompanhar os indicadores, mas atuar, a partir das informações geradas, para a melhoria, a correção e o aperfeiçoamento de todos os processos organizacionais.

Neste capítulo, você vai aprender a identificar como as empresas atuam na gestão do desempenho, reconhecer como as organizações promovem a excelência no desempenho e a sua gestão e, também, o aprendizado decorrente da gestão do desempenho organizacional.

## Como as empresas atuam na gestão do desempenho

A gestão ocupa-se em administrar recursos diversos que, conforme define Fayol (1994, p. 23), são as funções de “previsão, organização, direção, coordenação

e controle”. Essa definição, que segue atual, pode ser usada como ponto de partida para pensar em como as empresas atuam na gestão de desempenho organizacional, ou seja, como podemos prever, organizar, dirigir, coordenar e controlar a execução de diversos trabalhos realizados com a intenção de atingir determinados objetivos e metas em um ambiente organizacional.

Veja, na Figura 1, uma das primeiras sistematizações do conceito de gestão do desempenho organizacional (SINK; TUTTLE, 1993).



O primeiro passo é ter uma estratégia definida, o que Sink e Tuttle (1993), chamaram de “visões de futuro” — afinal, como saber se está indo bem ou mal, se você não sabe para onde está indo? Depois, para executá-la, diversas outras ações são implementadas: planejamento das áreas funcionais, políticas, planos operacionais, definição de metas e objetivos operacionais, projetos específicos (quando necessário) e estrutura organizacional (como será o organograma da empresa), atingindo os níveis estratégicos, táticos e operacionais da empresa (MAXIMIANO, 2012). Em todos esses processos, a empresa deve atuar para realizar a gestão do desempenho.

Embora muita gente pense que a gestão do desempenho resume-se em acompanhar indicadores, ela começa antes e é de responsabilidade, especialmente, das pessoas que ocupam cargos de níveis mais elevados (tático e estratégico) na organização, embora executada no dia a dia e por todos colaboradores.

Para realizar os objetivos estratégicos, a execução das ações necessárias para tal dar-se-á por meio das estratégias funcionais que precisam corresponder à estratégia geral. A organização das áreas deve favorecer o desenvolvimento das atividades, e uma gestão de desempenho eficiente participará e acompanhará esse processo. As políticas focalizam o comportamento das áreas funcionais, refletem os objetivos estratégicos e orientam todos os colaboradores em situações que precisam de decisão e julgamento. Na maioria das empresas, as políticas são definidas pela gerência estratégica, e os demais gestores garantem que sejam seguidas, efetivando a gestão de desempenho. Já os planos operacionais implementarão a estratégia — cronogramas, decisões pontuais e orçamentos são exemplos de planos que devem ser acompanhados, analisados e, sempre que necessário, modificados ou aprimorados, contribuindo, assim, para a gestão de desempenho. O mesmo vale para projetos específicos e estrutura organizacional.

Em todas essas ações, indicadores de desempenho podem ser implementados, sendo sua escolha de responsabilidade da gerência estratégica, bem como seu acompanhamento, que é feito em conjunto com a gerência tática. Os indicadores de desempenho são uma ferramenta útil que respalda a fixação do planejamento estratégico a ser adotado pela empresa, bem como a determinação das atividades empresariais a serem seguidas com vistas à consecução desse planejamento. Além disso, as formas de medição e avaliação adotadas podem estimular a produtividade do corpo de funcionários, gerando benefícios para a empresa (MAXIMIANO, 2015).

Entretanto, a relação entre o indicador, a sua medição e os objetivos traçados, a partir da estratégia, precisa ser amplamente difundida entre os colaboradores da organização, da mesma forma que as ações que são pautadas pelas informações geradas no processo de gestão do desempenho. Na medida em que todos os colaboradores e gestores entendem que a medição por meio de indicadores não é mero controle, mas, sim, reflete o processo de execução da estratégia, todas as ações ficam mais facilitadas (MAXIMIANO, 2015).

De acordo com Petri (2005, p. 39), os gestores devem “buscar formas de medir e de avaliar a eficiência, a eficácia, a efetividade, a qualidade, a produtividade, a inovação, a lucratividade, entre outras características”. E, para tal, o uso de indicadores é recomendado. Segundo Tocchetto e Pereira (2004, p. 1), “indicadores são medidas utilizadas para avaliar, mostrar a situação e as tendências das condições de um dado ambiente”. Os indicadores que representam determinado processo sinalizam como ele encontra-se e mostram para a gerência como as tarefas estão sendo desenvolvidas. Assim,

os indicadores são medidores de uma atividade. Para isso, é essencial a gestão do desempenho organizacional.

Van Bellen (2002, p. 5) afirma que o objetivo principal dos indicadores “é o de agregar e quantificar informações de uma maneira que sua significância fique mais aparente. Os indicadores simplificam as informações sobre fenômenos complexos, tentando melhorar, com isso, o processo de comunicação”. O resultado de um indicador é uma fotografia de um dado momento e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou o que se projeta para ser feito.

Segundo Gonçalves (2002), para que se tenha clara compreensão sobre o comportamento dos processos e das pessoas, assim como do andamento das estratégias adotadas pelas organizações, atualmente, todas elas necessitam de um sistema de indicadores de desempenho que lhes permita traduzir a eficácia e a eficiência de suas ações. Porém, a gestão do desempenho vai além, incluindo a avaliação dos indicadores e, a partir dessa análise, deve propor e realizar ações de correção e/ou melhorias nos processos.

## **A busca pela excelência no desempenho e sua gestão**

A gestão do desempenho organizacional é um processo pelo qual as ações acontecem de modo sistemático, coerente, persistente, planejado e abrangente em toda a organização. Parte-se da definição de visão do futuro, definem-se critérios, faz-se a implantação da estratégia, a medição do desempenho organizacional por meio de indicadores, a avaliação dos resultados medidos, as recompensas pelo bom desempenho e os ajustes naquilo que não foi bom. O processo de gestão do desempenho em uma organização deve preocupar-se não só com o que é feito, mas com o modo como é feito, e isso requer acompanhamento constante. Dessa forma, a gestão do desempenho organizacional envolve todos os colaboradores, em diferentes níveis e com diferentes responsabilidades.

Uma vez que o desempenho organizacional reflete a estratégia de uma empresa em termos de sua formulação e implementação, explicitando sua adequação frente às realidades externa e interna da organização, a gestão precisa estar atenta ao ambiente externo (fornecedores, clientes, concorrentes, mudanças tecnológicas, governo, conjuntura econômica e tendências sociais), bem como estar atenta e atuante no ambiente interno (o que ocorre nas áreas funcionais), além de sempre propor melhorias nos processos.

Quando a empresa define sua estratégia, esta dificilmente deixará de atentar para dois quesitos: qualidade e produtividade. Qualidade está relacionada ao “fazer bem feito da primeira vez”, buscando padrões superiores de desempenho, ou seja, a aplicação dos melhores talentos e recursos para produzir os resultados mais elevados. Dentro de um moderno enfoque de qualidade, ela passa a ser entendida a partir das necessidades e dos interesses dos clientes que desejam produtos e serviços sem deficiências (MAXIMIANO, 2012).

A qualidade não é apenas estar em conformidade com as especificações (normas técnicas ditadas por legislação específica). Ela, atualmente, precisa ir além, ser embutida desde o início do processo de gestão a partir dos desejos e interesses do cliente. Por exemplo, para um produto ser considerado de qualidade, todas as áreas funcionais estariam envolvidas: marketing (avalia o nível de qualidade desejado pelo cliente e o custo que ele está disposto a pagar), engenharia (transforma os desejos em especificações), suprimentos (escolhe e compra matéria-prima), produção (papel importante na fabricação), e assim por diante, até chegar ao pós-venda com a assistência técnica (que ajuda a garantir o funcionamento correto do produto) (MAXIMIANO, 2012).

A administração da produtividade é um processo de gestão que procura incessantemente por melhores métodos de trabalho e processos de produção, com o objetivo de obter melhorias com o menor custo possível, é claro, sem deixar de lado a qualidade. A produtividade é considerada a relação de produto/serviço produzido e custo dos insumos para produzi-lo (MARTINS; LAUGENI, 2005).

Por outro lado, produtividade é a relação entre os recursos empregados e os resultados alcançados. Ter alta produtividade é alcançar resultados muito bons, aproveitando bem a matéria-prima, a capacidade das máquinas, o tempo e as habilidades das pessoas. Em contrapartida, ter baixa produtividade é utilizar os recursos disponíveis e obter um nível de retorno abaixo do que seria esperado e possível para aquela disponibilidade. Um exemplo de baixa produtividade é uma empresa fabricante de um produto qualquer que, ao ser comparada às concorrentes, gaste o mesmo tempo, utilize as mesmas máquinas e o mesmo número de empregados, porém tenha um resultado final cujo número de itens produzidos é menor.

Ambos os focos (qualidade e produtividade) envolvem todos os níveis de gerência e colaboradores por meio da integração de quatro fatores: medida, avaliação, planejamento e melhoria, que devem ser constantes. Além disso, a gerência precisa estar atenta ao que acontece no ambiente externo à empresa, monitorando fatores, como só concorrentes, por exemplo, para conseguir avaliar o desempenho da empresa, realizando comparações.

Além dos fatores abordados até aqui, para se alcançar o foco no desempenho excelente, Barbosa (2011), Bourroul (2014) e Bigarelli (2015), indicam seguir um caminho em que a empresa esteja atenta e promova o desenvolvimento e aprimoramento contínuo de três fatores fundamentais: disciplina, liderança e cultura organizacional voltadas para o desempenho.

A disciplina precisa estabelecer o que é prioritário — Barbosa (2011), Bourroul (2014) e Bigarelli (2015), recomendam eleger de 3 a 5 metas prioritárias, claras e objetivas, e persegui-las com a certeza de que poderão ser realizadas. A liderança precisa planejar olhando para o futuro e para o ambiente externo, especialmente acompanhando as tendências e os concorrentes. A cultura é uma ferramenta determinante para o atingimento do desempenho organizacional excelente, pois permitirá que as pessoas certas estejam nos lugares certos e integradas à estratégia e às operações da empresa. Qualquer organização que queira atingir um grau de excelência em seu desempenho precisa estar aberta para ideias novas, realizar bons planejamentos e avaliações, além de buscar inovações constantes. Nesse sentido, a cultura precisa permitir que tudo isso se desenvolva de maneira rápida, mas consistente. Ter pessoas com papéis claros e bem definidos, comprometidas com seu trabalho e responsáveis só acontecerá se isso for um reflexo da cultura organizacional e se a comunicação entre todos os níveis for clara e objetiva. Por fim, para Barbosa (2011), Bourroul (2014) e Bigarelli (2015), empresas excelentes monitoram seu desempenho constantemente e, a partir das avaliações, buscam constantes melhorias em seus processos.

Atualmente, grandes empresas têm utilizado a governança corporativa como mais uma ferramenta de gestão do desempenho organizacional. Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (INSTITUTO..., 2018, documento on-line).



### Link

Uma empresa com governança corporativa tem bem mais credibilidade perante investidores. Por isso, grandes empresas adotam essa estratégia para a sua gestão de desempenho. Leia a reportagem no link a seguir para saber mais.

<https://goo.gl/ZPRU8e>

## O que aprendemos com a gestão do desempenho organizacional

Podemos considerar que as organizações são sistemas de aprendizagem, ou seja, aprendem o tempo todo e por meio de diversas atividades, não apenas aquelas específicas de treinamento e desenvolvimento promovidas pelo RH (recursos humanos ou gestão de pessoas). Maximiano (2012) traz algumas ideias de autores que estudam aprendizagem organizacional e que podem ser facilmente relacionadas à aprendizagem que ocorre no processo de gestão do desempenho organizacional.

Por exemplo, Cyert e March (1992 apud MAXIMIANO, 2012) apontam que a busca por novas soluções favorece a aprendizagem e o processo decisório produz aprendizagem. Esse último pode ser facilmente relacionado com a definição de estratégia, que é uma decisão da administração superior da empresa (lembre-se de que o desempenho organizacional reflete a estratégia); já a busca por novas soluções deve ser o resultado da avaliação de desempenho. Independentemente de o resultado que estiver sendo alcançado ser positivo ou negativo, a empresa sempre deve buscar novas soluções para corrigir o que não está bem ou melhorar o que está garantindo a sustentabilidade do negócio.

Difícilmente, ao implementar uma estratégia, a empresa não precisará adquirir novas competências. De acordo com Argyris e Schon (2007), novas competências modificam o comportamento e a capacidade de resolver problemas. Isso terá reflexo na gestão de desempenho, já que, a cada ciclo — de planejamento, implementação, controle e avaliação —, os comportamentos vão se modificando e sendo aprimorados. Por fim, Senge (2009) afirma que, para lidar com a mudança contínua, organizações devem estar em contínuo processo de aprendizagem. A mudança no processo de gestão de desempenho aparece nas ações de melhorias e correções, assim como, ao reiniciar o ciclo de planejamento a partir das avaliações, se aprende sobre o processo de definição da estratégia organizacional. Ou seja, cada etapa, cada ação, possibilita aprendizados que modificarão etapas e ações, mantendo um ciclo contínuo e sustentável.

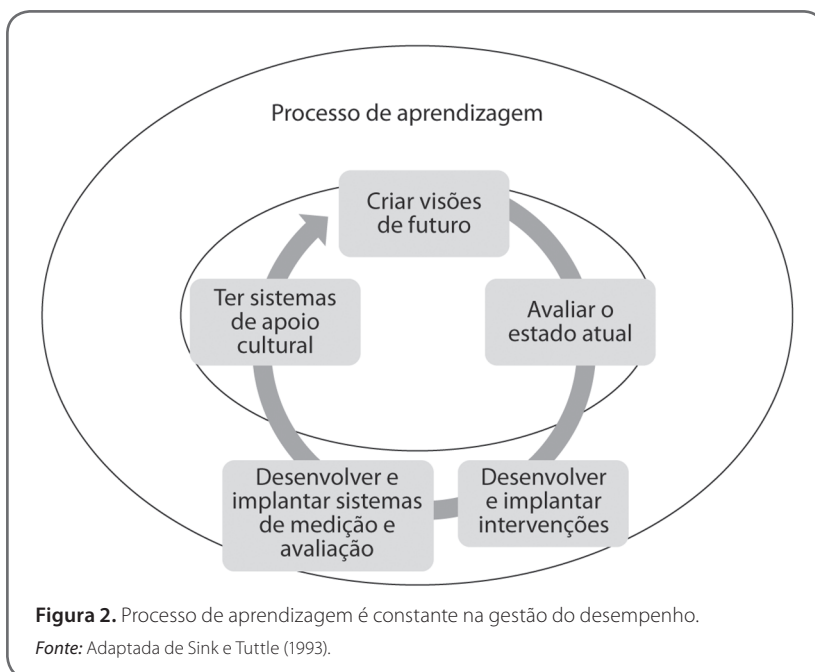
O desempenho organizacional, depois de medido, não serve apenas como mera informação, mas ele pode e deve ser usado para ajustes e melhorias que só são possíveis com a avaliação, na qual se comparam os resultados e se identificam as causas e os efeitos. Muitas empresas até medem o seu desempenho e sabem dizer como estão saindo-se mês a mês, mas nenhuma ou pouca ação de melhoria é tomada e, sem isso, a medição perde o seu verdadeiro sentido e o processo de aprendizagem é desperdiçado.

A partir das informações obtidas e da avaliação feita, deve ter início um processo contínuo de melhoria: quais resultados não foram satisfatórios e de-



vem ser melhorados; como fazer isso; quais resultados estão satisfatórios, mas que podem ser impulsionados ainda mais; o que está bom e pode ser mantido assim; houve oscilação no resultado dos indicadores no decorrer do tempo? As análises que podem ser feitas, seguidas da ação de correção ou melhoria, são inúmeras. Os sistemas de apoio cultural, que oferecem recompensas ao que foi bem desempenhado e estímulos ao progresso contínuo, são essenciais nesse processo de gestão de desempenho organizacional, pois reforçam a busca pela cultura da excelência e valorizam o trabalho de todos os envolvidos.

A gestão de desempenho, por ser um processo contínuo e que deve envolver todos, com diferentes responsabilidades, traz a oportunidade de conhecer melhor as potencialidades da organização e de seus participantes e aprender sobre isso. Além disso, ao realizar o acompanhamento e a avaliação dos indicadores de desempenho, é possível, também, aprender sobre o ambiente externo — quais fatores têm maior ou menor influência na organização — sem falar na aprendizagem sobre o ambiente interno, já mencionada. Todas as ações da gestão de desempenho envolvem processos de aprendizagem que vão refletir na sequência das ações e aprimorá-la cada vez mais (Figura 2).





## Referências

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Boston: Addison Wesley, 2007.

BARBOSA, D. *Os 6 conselhos de Ram Charan para transformar estratégias em resultados*. 2011. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/os-6-conselhos-de-ram-charan-para-transformar-estrategias-em-resultados/>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BIGARELLI, B. *Ram Charan: "não existe algo como o sucesso"*. 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Carreira/noticia/2015/05/ram-charan-nao-existe-algo-como-o-sucesso.html>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

BOURROUL, M. *As sete habilidades de um grande líder*. 2014. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Inspiracao/Empresa/noticia/2014/11/sete-habilidades-de-um-grande-lider.html>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *Behavioral theory of the firm*. 2.ed. Oxford: Blackwell, 1992.

FAYOL, H. *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação e controle*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GONÇALVES, J. P. Desempenho organizacional. *Seminário Econômico*, n. 815, ago. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. *Governança corporativa*. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 27 mar. 2018.

MARTINS, P. G.; LAUGENI, F. P. *Administração da produção*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2012.

PETRI, S. M. *Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista*. 236 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. *Planejamento e medição para performance*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

TOCCHETTO, M. R. L.; PEREIRA, L. C. Seleção de indicadores ambientais para indústria com atividade galvânica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: Anpad, 2004.

VAN BELLEN, H. M. Indicadores de desenvolvimento sustentável – um levantamento dos principais sistemas de avaliação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2002.

**Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.**