



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**GESTÃO DE DESEMPENHO
EM EMPRESAS PRIVADAS NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO**

**GUILHERME DA SILVA LIMA CARDOSO
RA: 2045040/8**

PROFESSOR ORIENTADOR: HOMERO REIS

Brasília/DF, junho de 2010.

UniCEUB - FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS
GUILHERME DA SILVA LIMA CARDOSO

**GESTÃO DE DESEMPENHO
EM EMPRESAS PRIVADAS NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis;M.Sc.

Brasília/DF, junho de 2010.

GUILHERME DA SILVA LIMA CARDOSO

**GESTÃO DE DESEMPENHO
EM EMPRESAS PRIVADAS NA ÁREA DE COMUNICAÇÃO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Homero Reis; MSc.

Brasília/DF, de de 2010.

Banca examinadora:

Professor Homero Reis;M.Sc.
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

“Mil poderão cair ao teu lado, e dez mil à tua direita; mas tu não serás atingido”.

Salmo 91.

Dedico este trabalho a toda minha família.

Agradeço,

A Deus, por tudo em minha vida.

A minha família: pai, mãe, irmão e irmã, por me suportar e apoiar todas minhas decisões difíceis.

E ao Professor Homero Reis M.Sc, por ajudar-me, orientar-me e pela paciência nesta jornada profissional.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características Gerenciais das Empresas Japonesas e Americanas....	17
Figura 2 – Etapas do Processo de Avaliação de Desempenho.....	27
Figura 3 – Fatores que afetam a motivação.....	28
Figura 4 – Mentoria – Natural x Intencional.....	32
Figura 5 – <i>Coaching</i>	34
Figura 6 – Avaliação de Desempenho.....	36

RESUMO

Atualmente as empresas, tanto públicas quanto privadas, necessitam identificar o profissional com desempenho superior, ou seja, aquele que faz os resultados apresentáveis e válidos para a organização, e que não seja substituído ou “cedido” a outras empresas. Isso ainda representa uma das maiores prioridades da área de Recursos Humanos e até mesmo para o profissional, que por sua vez, acaba não tendo idéia de como esta se saindo na empresa, por falta de informação de seus superiores para com seu trabalho, ou até mesmo, por uma má avaliação do avaliador. Uma das formas mais eficazes, porém controversa, para este problema é a realização de uma gestão de desempenho, que é um processo de avaliação do profissional através do seu nível de aprendizagem, de desenvolvimento pessoal, demonstrativos de resultados dentro da organização e de sua visão de gerenciamento na carreira deste profissional. Por este motivo, este trabalho irá focar no objetivo de apresentação das melhores maneiras de se gerenciar uma equipe ou indivíduo, apresentando seu planejamento de carreira, avaliando e acompanhando seus resultados numa empresa de comunicação, demonstrando melhores meios de ajudar a elevar a produtividade e a satisfação de um indivíduo na organização.

Palavras chave: Administração, recursos humanos, gestão, empresas de comunicação e carreira.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 DESENVOLVIMENTO.....	13
2.1 Modelos de Gestão.....	14
2.2 Ferramentas de Gestão de Desempenho.....	24
2.3 Gestão de Desempenho em Empresas de Comunicação.....	35
3 ANÁLISE CRÍTICA.....	36
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	41
REFERÊNCIAS.....	42

APRESENTAÇÃO

Este presente trabalho trata-se de uma Monografia de conclusão do curso para bacharelado em Administração de Empresas na faculdade UniCEUB, que tem por finalidade, demonstrar os modelos de gestão de desempenho e suas aplicações, podem ser aplicadas em organizações privadas de comunicação.

Terá a demonstração de um tema relevante, que é a gestão de carreira de um indivíduo numa organização privada de comunicação, de modo que ele saiba como e porque se deve gerir o desempenho pessoal dos funcionários nestas organizações, pois uma gestão de desempenho significa orientar este indivíduo, ou equipe, no seu planejamento de carreira e, sem essa orientação, o indivíduo tende a realizar a rotina diária de seus serviços, não efetivando produção para si e para a empresa.

Serão apresentados alguns modelos de gestão e após, algumas ferramentas de gestão de desempenho, para verificar se estas servirão de apoio a um funcionário de uma empresa de comunicação, para seu desenvolvimento profissional.

O trabalho será apresentado da seguinte ordem: introdução (problema, objetivo geral e específico, justificativa e estrutura), método, desenvolvimento através de pesquisas exploratórias e bibliográficas, análise crítica mesclando o problema com a teoria base estudada e considerações finais.

1 INTRODUÇÃO

Com base em estudos bibliográficos junto a autores como Brandão (2008) e Raj (2006), gerir desempenho significa uma busca constante de resultados, proporcionando o acompanhamento e aperfeiçoamento de resultados de trabalho dos indivíduos, combinado com o fornecimento significativo para seu *feedback*, onde o indivíduo terá ciência do que necessita e aspira dentro de uma organização, agregado à sua aspiração pessoal.

Além disso, a gestão de desempenho orienta a organização como um todo, auxiliando na utilização de ferramentas eficazes dos recursos humanos da empresa, e até apresentar diagnósticos de fatores que impedem ou possam dificultar o atingimento de objetivos e metas da organização.

Assim, gerir desempenho é orientar os empregados e seus superiores, de uma determinada organização, a serem capazes de receber e incentivar-se para realizarem um processo de avaliação competente, onde ambos possam ajudar-se e principalmente, ajudar a organização onde atuam a chegar às metas planejadas anteriormente, contribuindo para a performance e/ou aprimoramento dos resultados alcançados.

Tendo as idéias repassadas, acredita-se que gerir desempenho indica uma busca constante de resultados, através de acompanhamento dos resultados obtidos pelos indivíduos, e de treinamentos, aliado a um fornecimento significativo para seu *feedback*, onde o indivíduo poderá ter ciência do que necessita e aspira dentro de uma organização. Por isso apresenta-se o problema do trabalho: os modelos de gestão são específicos para determinadas áreas?

Objetivando estudar os modelos de gestão de desempenho e suas aplicações organizacionais, temos como os objetivos específicos: Descrever um processo de gestão de desempenho utilizado numa empresa privada de comunicação; Avaliar as ferramentas de gestão de desempenho, utilizadas numa empresa privada de comunicação, apresentando seus resultados obtidos com as avaliações avaliadas; e apresentar uma análise crítica, relacionando, Gestão de Desempenho e empresa de comunicação.

Assim, a Gestão de Desempenho como um fator importante, tanto para empresas privadas quanto para empresas públicas, e que o aperfeiçoamento em ambos os segmentos exigem, cada vez mais, de seus funcionários, que por sua vez, necessitam de alguma motivação dentro da empresa, para que possam alcançar os resultados esperados pela organização em que atuam.

Para o autor deste trabalho, gerir desempenho em empresas de comunicação corretamente e com ética, terá um aspecto social de modo às melhorias em relação à comunidade em que o funcionário vive, educando-o para realizações de trabalhos voluntários, como meio de avaliação, por exemplo.

No ambiente econômico, gerir desempenho será o aperfeiçoamento de funcionários, gratificando-os pelos seus treinamentos aplicados no dia-a-dia da empresa, onde estes minimizem os custos com contratações de funcionários “avulsos” para a organização, como por exemplo, realizar a contratação de funcionário substituto pelo fato de ocorrer demissão por não atingimento de metas pelo demitido, porém, o mesmo não sabia da meta prevista, ou seja, contratar outro funcionário “temporariamente” seria uma perda inviável e desnecessária à empresa.

E em relação ao aspecto acadêmico para o autor deste trabalho, a gestão de desempenho tem relevância em estudos durante o aprendizado do curso de Administração, pois foi primordial para o início da carreira profissional do mesmo, pois apresentaram de maneira construtiva e clara, maneiras de como lidar com questões administrativas em empresas em que este trabalhou.

Por esse motivo, a gestão de desempenho em empresas privadas de comunicação é um tema relevante, pois ela tenderá a ser uma ferramenta de avaliação e motivação aos funcionários destas empresas, de modo em que eles poderão ter idéias de qual o melhor rumo a seguir dentro da empresa, ao invés de ficarem realizando os trabalhos do cotidiano, aspirando algo melhor em suas carreiras profissionais.

Neste trabalho a pesquisa proposta foi exploratória, com base em levantamentos bibliográficos, apresentando características qualitativas e exploratória, no que diz respeito aos objetivos, com a base lógica dedutiva,

demonstrando uma pesquisa virtual, para realizar conclusões próprias sobre o trabalho, visando demonstrar os aspectos de gestão de desempenho em organizações da área de comunicações, pois o tema será abordado de maneira que o autor e o leitor tenham um maior conhecimento sobre o assunto. (GIL, 1999).

2 DESENVOLVIMENTO

A idéia de que empresas parecem com pessoas é relevante para o trabalho que será apresentado, pois, internamente numa empresa, ocorre o desenvolvimento de personalidade, assim como numa pessoa, afinal, uma empresa é composta por elas.

Através do seu tempo de vida, uma empresa enfrenta problemas, estilos gerenciais diferentes, a motivação, enfim, diversas mudanças, que a fazem obter, o que muitos estudiosos chamam, de “cultura organizacional”, onde apresentam os valores internos da empresa.

A motivação varia de ocasião para ocasião, nem todos tem a mesma motivação, nem tem todos apresentam estímulos motivacionais para as ocasiões que lhe são apresentadas. (VERGARA, 2005).

Isso demonstra o que pode ser visto na variação cultural de cada empresa, sendo ela de pequeno e médio porte, é feita de acordo com personalidade de seu dono, já a cultura de uma grande empresa, é mais moldada através do seu tempo de existência, crises enfrentadas, do que a simples característica de seu dono.

De qualquer forma, toda empresa apresenta uma cultura organizacional, que efetivará o seu sucesso dentro do nicho em que se estabelece independentemente da aprovação de quem fazer parte dela.

Os modelos de gestão dependem muito dessa cultura organizacional, pois os resultados de um novo desafio para qualquer executivo deverá basear-se na cultura organizacional deste novo objetivo, de forma que ele saiba como é o estilo da empresa e saiba conduzi-la de acordo com a gestão necessária, ou seja, adaptar-se a esse novo desafio.

Geralmente em empresas de pequeno ou médio porte, a cultura organizacional tem organização mais informal do que formal, tem a relação de confiança e responsabilidade prevalece.(VERGARA, 2005).

Por sua vez, grandes corporações, necessitam de metas e resultados apresentados, fazendo com que a cultura organizacional dentro dessas empresas seja mais formal, onde são compostas por organogramas, planejamentos, objetivos a serem atingidos, estruturas, delegações de atividades, comunicação e

apresentação de resultados das metas, para só então concretizar seu mérito, de modo que a liderança é mais burocrática e participativa nos resultados.

Claramente, não existe a possibilidade realizar a comparação entre estes tipos de gestão, falar que uma é melhor que a outra.

Quando uma empresa ainda é considerada de pequeno ou médio porte, a cultura organizacional mais paternalista pode ser de fato, mais eficaz, porém, a mudança dessa cultura deve ser realizada com o atingimento de um patamar de uma empresa de grande porte, onde geralmente, a liderança encontra obstáculos, para realizar a percepção desta nova fase da empresa, e acaba ficando estagnada com os valores anteriores.

Desta forma, os modelos de gestão devem ser atentados pelos executivos com o que é mais compatível com o porte atual da organização, levando-se em conta a cultura organizacional, mesclando um modelo competente, eficaz e motivacional.

Assim, será demonstrado a real importância do indivíduo para a organização, apresentando as conexões entre suas necessidades reais, suas atitudes comportamentais, opiniões e suas metas estratégicas, ou seja, após conhecer o indivíduo, pode-se agir para que ele tenha uma produção melhor profissionalmente e que o satisfaça pessoalmente. Nesta parte do trabalho, serão apresentadas modelos que formam uma gestão, bem como, exemplos de melhorias de desempenho.

2.1 Modelos de Gestão

Administração Japonesa

Pelo fato de ser um país que desperta a curiosidade e provoca estudos sobre a sua situação nos últimos anos o Japão, desenvolve arduamente sua economia, a sua cultura que, sobrevive lado a lado com a inovação tecnológica, esta desenvolvida em larga escala pelo próprio esforço de pesquisa e inovação das empresas japonesas além de ter o sucesso em suas indústrias, que se ficaram competitivas em diversos setores, principalmente nos segmentos automobilísticos, além dos produtos eletrônicos e diversos produtos.

Porém, para entender a administração japonesa, é necessário ter um pouco de conhecimento de sua cultura milenar, que foi o principal alicerce para o surgimento de várias práticas da administração japonesa, bem como sua evolução

histórica que antecede a origem deste modelo. No decorrer desta evolução, surgem três valores que concretizaram a cultura japonesa. (PEREIRA, 2001).

Desta forma, o conceito de nacionalismo japonês se dá da seguinte forma: todo cidadão é parte de uma nação. A razão de sua vida estará ligada aos destinos da nação. Um exemplo deste tipo de valor cultural são os samurais, que defendiam os senhores feudais; os "kamikazes", pilotos de aviões de combate, de pouca idade, que tinham a difícil, porém honrosa para a nação, tarefa de atirar seu avião contra os inimigos na II Guerra Mundial.

A tradução de "família" vem do primeiro valor: a nação só será eterna através da família. O conceito é antigo vindo da época dos "clãs", que eram à base da nação japonesa. Para a família japonesa, cada pessoa tem um papel determinado e conveniente a expectativas, por outros familiares e da própria sociedade em geral, de modo que todos cumpram seu papel para a nação.

O trabalho é considerado o terceiro valor desta cultura, apresentado como a ligação dos dois primeiros valores - nação e família – que dá base ao modelo gerencial japonês. Caso a família garanta a eternidade da pátria, o trabalho irá sustentá-la economicamente. E na economia industrial, onde o Japão sempre se destacou, o trabalho passou a ser exercido fortemente nas empresas. Por isso, trabalho e empresa fazem parte do mesmo valor cultural. Quando sua economia foi destruída no fim da II Guerra Mundial, grande parte da sua indústria ficou em ruínas e a sua produção reduzida drasticamente em 1941, com isso, o país enfrentou seu maior desafio: a reconstrução da nação. (PEREIRA, 2001).

Assim, a partir dos três valores culturais analisados - pátria, família e trabalho/empresa - o Japão passa a reconstruir a sua economia, centralizando tais esforços junto às empresas.

O país realizou um verdadeiro milagre no pós-guerra, pois antes disso, os produtos japoneses eram vistos como de má qualidade, até a chegada de um especialista na área de gestão empresarial - E. Edwards Deming - que inovou a forma de produção dos produtos japoneses, fazendo com que a qualidade era o ponto forte para exportar produtos, e que isso seria primordial para uma mudança.

A partir daí, os japoneses assumiram a liderança para conseguir chegar ao topo, criando constantemente idéias inovadoras de gestão, evoluindo o modo de administrar uma empresa, para exemplificar, seguem as práticas inovadoras: (PACHECO, 2001).

- a) Qualidade Total (*Total Quality Control*) sobre o processo de produção (ao invés de focar a qualidade no produto), visando satisfazer a expectativa do cliente;
- b) Círculos de Controle de Qualidade (CQC): grupos informais de trabalhadores que espontaneamente passam a buscar soluções criativas para os problemas da área ou da empresa;
- c) Método "*Ringi*" de Decisão: trata-se da decisão consensual, obtida através do comprometimento individual com o resultado ou meta decidida pelo grupo;
- d) *Just-in-Time* (JIT): integração da empresa com seus fornecedores, permitindo a eliminação de estoques com o suprimento atendido no momento da utilização dos componentes na produção;
- e) *Kanban*: sistema de programação e controle de produção que visa "enxugar" atividades-meio que não agregam valor ao cliente (supervisão, controles administrativos e outros). A produção é auto-gerenciada através de cartões ou painéis, permitindo o encadeamento de todas as atividades do processo, "puxando" a produção;
- f) *Kaizen*: filosofia da melhoria contínua, que objetiva sustentar e garantir a qualidade através de pequenas melhorias no processo;
- g) Manufatura Flexível: sistema de produção que permite a fabricação simultânea de vários modelos e especificações de produtos, atendendo demandas individualizadas dos nichos de mercado;
- h) *Keiretsu*: sistema empresarial caracterizado pela atuação em redes verticais e horizontais de parceria, integrando todos os fornecedores da cadeia produtiva através da subcontratação industrial;

A partir deste conjunto de práticas gerenciais, as empresas japonesas já desenvolviam características peculiares diferentes das empresas ocidentais.

Com diversos estudos nos anos, empresas japonesas e americanas estabeleceram uma comparação entre os dois tipos de empresa e percebe que as características gerenciais sempre divergentes. Obviamente, tais características são genéricas, não estando necessariamente, todas presentes, simultaneamente, na mesma empresa ou que todas elas se enquadram desta forma, conforme demonstrada no quadro a seguir: (SANTOS, 2001).

Organizações Japonesas	Organizações Americanas
<ul style="list-style-type: none"> - Emprego vitalício; - Interesse holístico; - Avaliação e promoção lentas; - Mecanismos de controle implícitos; - Trajetórias de carreiras não especializadas; - Tomada de decisão coletiva; - Responsabilidade coletiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação e promoção rápidas; - Emprego a curto prazo; - Tomada de decisão individual; - Trajetórias de carreira especializadas; - Mecanismos de controle explícitos; - Interesse segmentado; - Responsabilidade individual; - Interesse segmentado;

Figura 1: Características Gerenciais das Empresas Japonesas e Americanas
 Fonte: Wikipédia, 2007. Acessado em: 03/04/2010.

Claramente não foram apresentadas todas características, porém, as apresentadas acima são suficientes para demonstrar o sucesso das empresas japonesas, destacando-se a partir dos anos 70, e às crescentes dificuldades da empresa americana para competir naquele mesmo período.

Esta situação levou não somente as empresas americanas, como também diversas empresas ocidentais, a almejarem uma reação no início da década de 80, buscando novos mecanismos de gestão, já que os até então praticados, estavam subtraindo sua possibilidade de manter aquelas empresas competitivas. Desta forma, teremos a gestão participativa e a empreendedora. (SANTOS, 2001).

Administração participativa

Apresentada de forma diferente da administração japonesa, a administração participativa não tem uma origem definida, seu conceito é vago e poucas empresas colocam em prática seus métodos participativos de gestão, por esse motivo existe a dificuldade em identificar e analisar essas práticas. (PACHECO, 2001).

A denominação "administração participativa", uma das linhas de pensamento que constituem os novos modelos de gestão, não teve a intenção de aplicá-lo no mesmo nível dos demais. Na verdade, é muito mais um estilo de gestão do que práticas e mecanismos de gestão. Assim, a sua forma de analisar se voltou mais para as formas como se operacionaliza o estilo participativo de gestão. (SANTOS, 2001).

A forma harmônica de sistemas, condições organizacionais e comportamentos gerenciais que incentivam a participação de todos no processo de administrar os três recursos gerenciais (recursos humanos, verba e informação), aliado ao total comprometimento com os resultados a serem atingidos, medidos como eficiência, eficácia e qualidade, dão início à administração participativa. (MARANALDO, 1989).

Antes de implantar um processo participativo numa empresa, é necessário mesclar três aspectos fundamentais, que segundo Maranaldo (1989) são:

a) sistemas (produção, comercialização, recursos humanos, administração e finanças, entre outros): se existem os conflitos de estilos diferentes de gestão entre estes sistemas, é difícil implantar a gestão participativa numa empresa;

b) condições organizacionais: a flexibilidade é necessária numa estrutura organizacional, com menor número de níveis hierárquicos e normas mais adaptáveis;

c) comportamentos gerenciais: pode ser visto como o mais importante dos três, pois os gerentes serão os principais motivadores das pessoas para o processo participativo.

A segunda parte deste conceito, diz respeito a outro aspecto importante: indicar os dois pilares que sustentam a gestão participativa, ou seja, a "participação de todos" e o "comprometimento total com os resultados". Onde a "participação de todos" diz que, a princípio, nenhuma pessoa, em qualquer nível hierárquico, deve ser excluída do processo participativo. Porém, isto implica num grande risco para uma organização: a gestão participativa pode transformar uma organização numa espécie de "reunião geral". Daí, a importância do segundo pilar que vai sustentar a

gestão participativa, analisado a seguir. O fator “comprometimento total com os resultados”, gera a segurança de que cada pessoa está consciente da sua responsabilidade individual com os resultados a serem conseguidos pela equipe ou pela empresa. Este comprometimento é uma das características mais importantes da administração participativa, pois disciplina a atuação individual de cada pessoa, evitando o risco de acabar na “reunião geral” da organização.

Desta forma, é imprescindível que a empresa, antes de implantar a gestão participativa, defina claramente os objetivos almejados, dentre os quais, enriquecimento da qualidade, aumento da produtividade, melhoria do clima de trabalho, especialização das funções e maior rotatividade de recursos a serem utilizados.

Então, para conseguir os objetivos definidos, para chegarem a sua meta, através da administração participativa, vão definir o melhor formato organizacional para implantar o processo.

Segundo Maranaldo (1989), para a implantação da gestão participativa, algumas condições devem ser obedecidas: Quanto ao uso do poder: que utiliza os níveis hierárquicos para delegar atividades e decisões, por áreas de competência, que antes se concentravam em cargos do topo da empresa, fazendo com que ocorra uma diluição do poder na empresa, envolvendo mais os colaboradores, viabilizando a redução de níveis hierárquicos e abrindo espaço para a horizontalização da organização; e antes de implantar a gestão participativa, os dirigentes, gerentes e colaboradores devem estar conscientes de que o processo é irreversível, ou seja, não tem retorno, caso contrário, poderá provocar grandes frustrações aos empregados, que desacreditarão por muito tempo em qualquer esforço participativo.

Após a implantação da gestão participativa, um resultado que provavelmente será atribuído a empresa será a mudança na sua relação com os empregados: passará de vínculo empregatício à uma relação de parceria.

Administração Empreendedora

A crescente competitividade das empresas japonesas, sobretudo a partir dos anos 70, obrigou as empresas americanas (e mais tarde as europeias) a uma atitude

de reação. A princípio, as empresas americanas não acreditavam que o sucesso das empresas japonesas se manteria por muito tempo: viam ainda as empresas japonesas apenas como copiadoras de idéias e de tecnologias, que seriam, no máximo, aprimoradas.

Desta forma, no início dos anos 80, empresas americanas haviam entendido a realização das empresas japonesas. A criação de uma nova visão de que as empresas americanas estavam fora da competitividade (e não sobreviveriam) devido ao seu modelo de administração tradicional. O esforço para mudar tal situação levou ao desenvolvimento do "modelo" de administração empreendedora, cujas origens e principais características são: (PEREIRA, 2001).

As chamadas "Unidades Independentes de Negócios" que transformam departamentos e divisões em "micro empresas" internas da organização, com autonomia operacional e mercadológica (a gestão financeira continua centralizada para otimizar os recursos das várias unidades autônomas); Equipes Empreendedoras é um grupo de pessoas, liderado por um gerente empreendedor que busca oportunidades e o desenvolvimento de novos negócios para a empresa; o chamado "*Intrapreneur*" é o funcionário que, indiferentemente do seu vínculo empregatício, se comporta como um "empresário", almejando inovação e resultados; As alianças e parcerias são consideradas importantíssimas para atingimento do nível de competitividade, empresas que têm o estilo empreendedor de gestão compartilham com outras empresas investimentos o lançamento de novos produtos e serviços, formação de redes empresariais, pesquisa e desenvolvimento tecnológico e a abertura de novos mercados; A participação nos resultados ("*gain sharing*") é a recompensa dos empregados ou das equipes pelos resultados globais (da empresa) ou da unidade de negócio e, as alternativas de carreira que é o estímulo à carreira empreendedora, através de carreira em "Y" ou a participação societária. (PEREIRA, 2001).

Este modelo de gestão não é o único que desenvolve instrumentos e práticas de estímulo a criatividade e a inovação empresarial, pois, ao mesmo tempo em que ele não exige exclusividade quanto à abordagem ou estilo de gestão, por conta de sua flexibilidade, facilmente se acopla ou complementa a outras novas abordagens da administração, como por exemplo, no modelo holístico.

Outrossim, este modelo exige precauções em sua implantação. Por exemplo, em algumas grandes empresas americanas ficou-se claro que o "*intrapreneur*", atuando isoladamente, não é a mais adequada, devendo ser incentivada a inovação através de equipes empreendedoras. Contudo, desenvolver lideranças e implantar políticas transparentes de recursos humanos, visando o estímulo a inovar e, conseqüentemente, recompensar, são condições fundamentais para o êxito deste modelo.

Por outro lado, a empresa que se empenha para este modelo deve aprender a conviver com empreendedores, pois, estes buscam permanentemente sua auto-realização pessoal e profissional, o que nem sempre está ligado à motivação financeira, sendo pessoas que desenvolvem o espírito de independência e a noção, idéia, da responsabilidade individual pelos resultados finais.

Desta forma, equipes e pessoas empreendedoras são acomodadas em áreas ou unidades de negócio com autonomia funcional, julgadas mais pelos resultados obtidos (a eficácia), do que os recursos utilizados (a eficiência). Por esse motivo, a prática do fortalecimento da equipe (*empowerment*) é essencial para implementação deste modelo, deixando a delegação para quem atende o cliente, nos níveis operacionais, e a autoridade apresenta a decisão em relação às demandas do cliente.

Com isso, a empresa convive com o risco das inovações: a cultura empreendedora necessita de flexibilidade a fracassos de novas idéias, pois, apenas duas de cada dez idéias inovadoras implantadas são bem sucedidas, ou seja, a empresa precisaria fracassar oito vezes para só então colher os resultados positivos. (PACHECO, 2001).

Mais um fator de que o modelo empreendedor, seja através de "*intrapreneurs*" ou de equipes empreendedoras, quebra o paradigma da estrutura organizacional e "confunde" conceitos de autoridade e de responsabilidade, é a necessidade do desenvolvimento de uma nova cultura organizacional que absorva as novas práticas de gestão. A independência de equipes ou o foco sobre os resultados individuais podem anular valores organizacionais, caso a empresa não esteja devidamente adaptada com este modelo.

Administração Holística

Há alguns anos atrás, ocorreu o renascimento do chamado "movimento holístico". É algo que, aparentemente pode ser facilmente explicável: as ciências, de forma geral, foram construídas com base em paradigmas mecanicistas, suportados numa visão cartesiano-newtoniana do mundo, onde todos os fenômenos eram possíveis de serem divididos em partes e cada uma destas seria estudada profundamente, constituindo um ramo específico do saber humano. Assim, a partir da visão da "administração científica" de Taylor e Fayol, ocorre a redução do trabalho humano ao nível da visão da tarefa. (COSTA, 2007).

Para Capra (1989), a demonstração das grandes mutações pelas quais passam a sociedade - na tecnologia, na educação, na economia, na medicina, na psicologia, na ecologia, entre outras grandes áreas - e a mudança de valores que afetam aspectos como a individuação, a criatividade, a flexibilidade, a informação, a autonomia, entre outros valores, cuja mudança afeta tanto organizações como as pessoas. Ele explica a complexidade dada no problema cartesiano-newtoniano, que influencia a prática econômica contemporânea: a fragmentação das especializações, a desvinculação dos valores superiores da humanidade, a abordagem competitiva na exploração da natureza, o esgotamento progressivo dos recursos naturais, o consenso de que a natureza existe para o homem, a visão do homem como um ente consumidor, o que levou a um consumo materialista desenfreado, a confusão entre riqueza material e felicidade, a tecnologia a serviço da destruição em massa e a venda de 3/4 dos armamentos aos países chamados de Terceiro Mundo, a divisão econômica norte-sul do mundo, a exploração indiscriminada das sociedades pelas multinacionais, entre outras indagações.

Na visão holística existe um movimento crescente de pesquisadores e autores que desenvolvem uma "abordagem holística da administração", apresentando algumas experiências que procuram colocar em prática este tipo de abordagem.

As principais práticas da Administração Holística são: (SANTOS, 2001)

a) Quanto aos objetivos: integração dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais de auto-realização pessoal e profissional;

b) Quanto à estrutura: a organização passa a não depender de uma estrutura formal, sendo baseada em diversas células autônomas de produção (ou de serviços), resultando numa estrutura policelular;

c) Quanto ao comportamento individual e grupal: a equipe procura desenvolver a "visão do todo" do seu conjunto de processos e tarefas; assim, obtém-se o comprometimento individual (com a equipe e/ou organização) e a satisfação no trabalho (realização profissional);

d) Rodízio de funções: ("*job rotation*"): não há especialistas e nem cargos formais; os funcionários passam a ser polivalentes ou multifuncionais.

Em relação à sua aplicação, a maior dificuldade é a cultural, pois a mudança comportamental é radical em relação a outras formas organizacionais mais tradicionais. O fator do alto comprometimento individual com a equipe exige alterações pessoais nas características do indivíduo, enquanto a multifuncionalidade exige o desenvolvimento do relacionamento e da integração com a equipe na organização.

Corporação Virtual

A incorporação de novos modelos gerenciais nas organizações, bem como de novas tecnologias de trabalho, está direcionando um modelo organizacional atualmente denominado como a "empresa do futuro". Essa visão apresenta-se através de três aspectos: quase todos novos modelos de gerenciamento baseiam-se na redução da estrutura formal das organizações, visando maior flexibilidade; novas tecnologias de trabalho, principalmente a informática, possibilitam a automação de vários processos administrativos, operacionais e comerciais, minimizando a necessidade de recursos físicos e fazendo com que os processos organizacionais fiquem cada vez mais intangíveis e viabilizem o surgimento de produtos inovadores no meio virtual; por fim, o aumento das relações de parceria, tanto na busca de foco no negócio essencial da empresa ("*core business*"), quanto na evolução das operações de logística integrada, através de tecnologia da informação, formando redes de valores, os chamados "*networks*".

A premissa de uma corporação virtual teve seu início com futurólogos, chegando com a idéia para teóricos de administração e hoje se tornou uma necessidade econômica para os executivos das empresas, tudo em torno de dez anos. Isto não só salienta a inevitabilidade deste novo modelo empresarial, porém também sugere o senso acelerado de tempo que irá caracterizá-lo. (SANTOS, 2001).

Sendo um modelo emergente na gestão empresarial, as práticas e instrumentos aplicados por uma corporação virtual ainda não estão concretizados, apesar de sua rápida evolução através da tecnologia de informação nos últimos anos.

2.2 Ferramentas de Gestão de Desempenho

Gestão Organizacional

Os gestores de recursos humanos são os reais responsáveis pelo aperfeiçoamento dos serviços prestados por todos os colaboradores de uma organização. Se caso essa gestão seja eficiente, ou seja, o gestor consiga fazer com que seus colaboradores sigam um padrão de política pré-estabelecido para aquela organização, ocorrerá uma gestão organizacional competente.

O modelo crescente de produção, e o atual momento dos negócios, que estão cada vez mais competitivos, a gestão organizacional necessita de gerentes transformadores, dinâmicos e que saibam lidar com a complexidade dos negócios globalizados.

Os responsáveis em atrair os resultados e assumi-los através de uma gestão comprometedora são os cargos gerenciais, que planejam e controlam sua área operacional.

Os cargos de conhecimento são postos de trabalho não tradicionais, onde os indivíduos necessitam demonstrar suas capacidades de aplicar informações em trabalho ou resultado específico, através de suas idéias. (CRAWFORD, 1994; DRUCKER, 1995).

Uma organização pode aplicar este conhecimento através de trabalhos com ferramentas, produtos e processos, no trabalho em si e no conhecimento do indivíduo, que realiza a capacidade de aplicar a informação em tarefas únicas, de modo que esta habilidade, somente poderá ser realizada, nos humanos, seres que,

unicamente, são capazes de aplicar estas informações através de suas principais ferramentas, seus membros unidos com o cérebro. (CRAWFORD, 1994).

Desta forma, aparecem indicações de modelos de gestão que possam fazer com que uma organização empresarial, mais tradicional a seus valores e atribuições, possa tornar-se uma organização aprendiz, através da união de cinco componentes que evoluem independentemente uma da outra: o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, a ciência de modelos mentais, a busca e determinação de um objetivo comum com a organização e a disciplina do aprendizado em grupo, pois a fundamentalização para aprendizagem das organizações modernas é o pensamento em grupo, e não a exclusividade do indivíduo. (SENGE, 1998).

A organização moderna, a do conhecimento, necessita uma organização que facilite o fluxo das idéias propostas, que faça com que o indivíduo tome consciência de seu papel na empresa e que assegure respostas dinâmicas às mudanças constantes no ambiente corporativo. (DRUCKER, 1996). Procedimentos, produtos e formas organizacionais que, anteriormente, encaminhavam-se para o sucesso dos negócios, tornam-se ineficazes diante da velocidade das mudanças ambientais corporativas. Um administrador precisa ter a capacidade de realizar transformações inesperadas, seja alterando conceitos, produtos e/ou procedimentos, seja refletindo o conjunto de valores e crenças que possui para conduzir sua vida na empresa. (SENGE, 1998).

Desta forma alguns métodos de Gestão Organizacional são visíveis em empresas:

- Gestão centrada em traços individuais: empresas burocráticas (escolhas forçadas, frases descritivas, regras hierárquicas, pesquisas ação, escalas gráficas);
- Gestão centrada em resultados: empresas orgânicas (ensino superior, de consultoria, laboratórios farmacêuticos).

Sendo que a última seria a mais coerente com empresas privadas, pois depende da demonstração de resultados obtidos, a partir do trabalho realizado pelo indivíduo em seu cargo na organização.

Avaliação de Desempenho

Por ter apresentar aspectos muitas vezes controversos, acredita-se que a avaliação de desempenho não deveria existir, ou até mesmo ser extinta. Porém, existem fatores favoráveis para esta ferramenta de gestão, para que ela seja um

funcional para o conhecimento dos colaboradores de uma organização. (SIQUEIRA, 2002).

Por esse motivo, existe o constante debate se a ferramenta de gestão de desempenho serve como ajuda no que diz respeito a avaliar os funcionários de uma organização, ou se serve para complicar os resultados de uma possível avaliação interna.

Alguns autores crêem que o sistema de avaliação faz, ou contrário do que se espera com que os avaliados fiquem desmotivados, porém outros argumentam que, se utilizado corretamente, a avaliação de desempenho servirá utilmente para a busca da excelência profissional.

A ausência de *feedback* dos gerentes para com seus subordinados acaba acarretando uma falta de motivação, afetando o lado profissional e pessoal de todos os colaboradores.

Se os avaliadores não contarem com um sistema de avaliação correto e justo, para a identificação das necessidades do avaliado dentro da organização, poderá ocorrer à queda no desempenho funcional e, conseqüentemente, da organização. O maior problema é que diversas organizações ainda não deram a devida importância para o aperfeiçoamento destas avaliações, alegando que esta ferramenta não tem valor algum, sendo apenas perda de tempo. Existem outras críticas, como a de que o gerente não é suficientemente capaz de desenvolver a avaliação junto aos seus funcionários. E o que se pode constatar realmente é que, na maioria das vezes, os gerentes insistem em continuar na técnica da avaliação que melhor os condiz, do que o resultado positivo em si. (SIQUEIRA, 2002).

O fato é que ninguém gosta de ser o avaliador e nem o avaliado, este motivo acaba fazendo com que todos fiquem desacreditados com o processo. Por esse motivo esta ferramenta acaba sendo um verdadeiro “fardo” para algumas organizações, que acabam por diminuí-las e encará-las como formalizações administrativas.

Como solução, as organizações podem demonstrar aos seus funcionários que esta ferramenta, se utilizada corretamente, servirá como base em promoções, melhoria salarial, *feedback* profissional, aperfeiçoamento de treinamentos e o fator da motivação seria, também, interferido, fazendo com que a avaliação acabe sendo encarada de maneira mais profissional, e não como uma formalidade inútil.

A mudança deverá ser feita a partir dos gerentes de avaliação, que são “peças chaves” na motivação para a realização destas avaliações, tendo em vista que serão os primeiros a constatar mudanças nos desempenhos de seus subordinados. No momento em que o modo como se avalia fique de acordo com o que é desejado na organização, o sistema começará a dar certo. (SIQUEIRA, 2002).

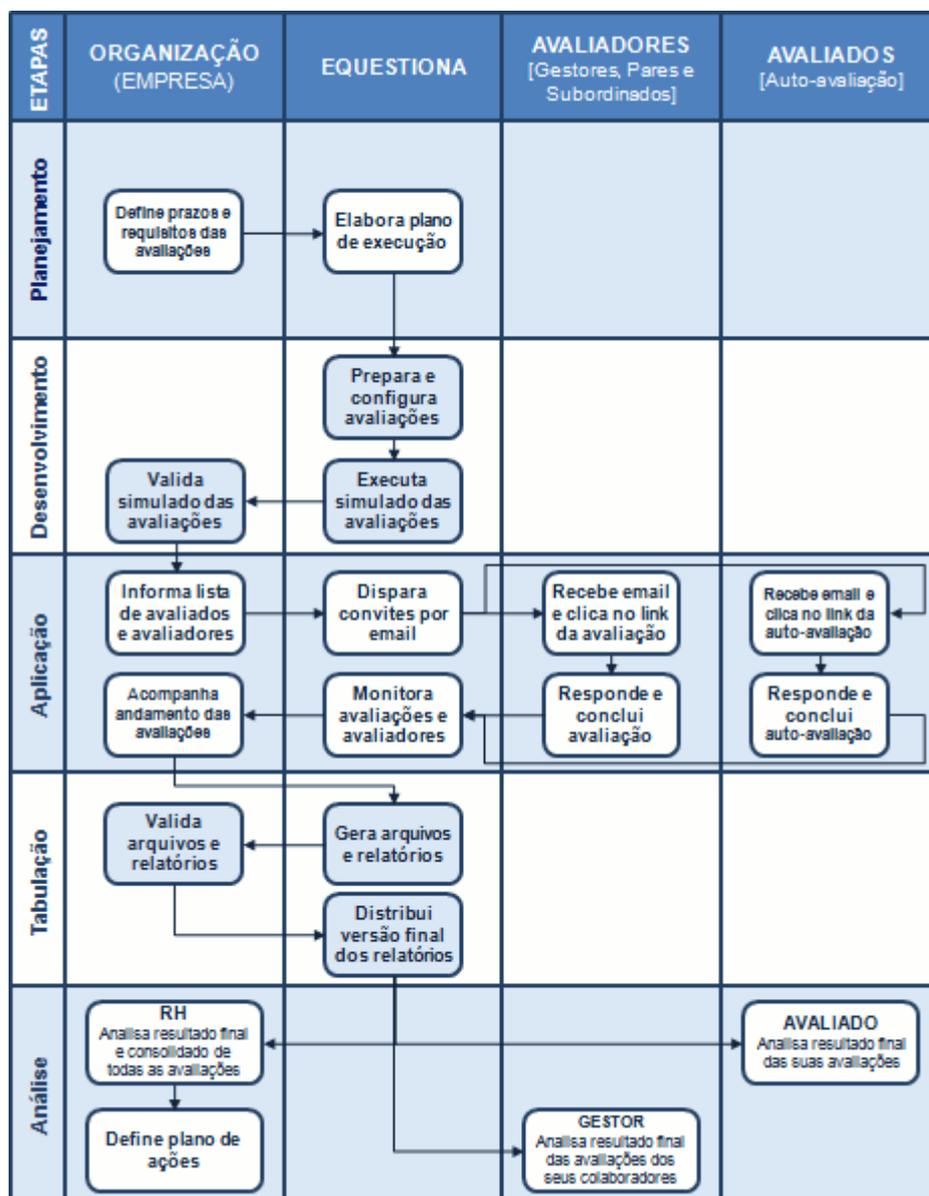


Figura 2: Etapas do Processo de Avaliação de Desempenho
Fonte: equestiona.com, 2007. Acessado em: 20/03/2010.

Balanced Scorecard

O *balanced scorecard* é um instrumento de avaliação gerencial, servindo como identificador de missão e das estratégias tangíveis e intangíveis da organização, fazendo com que o planejamento seja uma ação.

O *balanced scorecard* demonstra a estratégia, o foco e o objetivo das organizações, em curto, médio e longo prazo, relacionados através de perspectivas diferentes: (NISEMBAUM, 2000).

- dos clientes: auxilia a organização no que diz respeito ao foco dos esforços, segmentação e atrativos para clientes, através de satisfação aos mesmos, participação mercadológica e imagem da organização;
- financeiro: indicação dos resultados obtidos financeiramente;
- processos *endo*: a procura constante da excelência interna da organização;
- aprendizado e crescimento: aperfeiçoamento interno a longo prazo dos colaboradores e dos sistemas que ajudam os mesmos no cumprimento de seus deveres.



Figura 3: Perspectivas do Balanced Scorecard
Fonte: Wikipédia, 2007. Acessado em: 12/04/2010.

Aqui, os relatórios financeiros, continuam tendo sua importância nas ações, porém com um direcionamento mais amplo nos clientes, processos *endo* e colaboradores, mantendo indicadores a curto prazo, agregando ações de médio e longo prazo, focando nas metas que irão atingir mais para frente. Desta forma, o *balanced scorecard*, irá ajudar nas identificações de competências necessárias paralelamente a cada perspectiva de desempenho.

Organizações que se estruturam a partir do *balanced scorecard*, tentam fazer com que seus objetivos e metas operacionais fiquem mais definidos, a fim de obter

as necessidades individuais agregadas às organizacionais, através de várias fontes de avaliações. (BARBOSA; RODRIGUES, 2005).

Feedback

Com base em estudos acadêmicos, o conceito de *feedback* é pode ser descrito como um modo de informar dados a um colaborador, que visa melhorar o desempenho do mesmo para o atingimento de suas metas.

Para minimizar a incerteza no processo de comunicação o *feedback* necessita seguir alguns passos:

- reconhecer a real necessidade de um *feedback*;
- fornecer tanto um *feedback* positivo como negativo;
- compreensão do contexto do *feedback*.

De acordo com Siqueira (2002) o fornecimento de um *feedback* produtivo, é necessário que este seja descritivo, não rotule o avaliado, não julgue suas idéias, demonstre o solicitado como informação e não com questionamentos, nunca utilizar-se do *feedback* de maneira pessoal e apenas repasse o *feedback* concreto ao avaliado.

Por ser uma condição essencial na avaliação de desempenho, o *feedback*, necessita ser ouvido, ou seja, ser aceito de mente aberta, para que qualquer tipo de barreira seja rompida, entre o interlocutor e o ouvinte. As maiorias das indisposições humanas ocorrem pelo simples fato dos ouvintes estabelecerem barreiras à comunicação livre. (SIQUEIRA, 2002).

O *feedback* pode ser descrito de duas formas:

- o aberto: ou direto. Feito por meio e perguntas e observação durante as avaliações, demonstrando o que o ouvinte entendeu ou não do repassado a ele, podendo ser injusto com o mesmo.

- o velado: demonstrado a partir da prática observatória da reação do ouvinte no momento em que ele está recebendo sua avaliação, e costuma ser mais idealizado.

O *feedback* pode apresentar alguns fatores como obstáculos, e que acabam fazendo com que ele seja infiel a sua a prática.

Casos onde o avaliador poderá distrair-se, desligar-se ou até mesmo fingir que está ouvindo, no momento em que os avaliados expõem suas idéias. É extremamente necessário que o avaliador esteja com a mente aberta para ouvir, ou

seja, com a mente livre, que não se distraia nesse ponto, pois assim, poderá entender alguma mensagem dúbia nas frases que estão lhe sendo ditas.

Como a avaliação de desempenho é totalmente suscetível a difusão de preconceitos, o avaliador deverá atentar-se para não generalizar idéias preconcebidas que não o agradem, pois tenderá a levar o *feedback* a uma forma pessoal, não dando à devida atenção a razão do explanado. (SIQUEIRA, 2002).

Para uma melhor forma de absorver o *feedback* positivamente, realiza-se a troca da empatia no lugar da simpatia, colocando-se no lugar do outro para o fato que deverá ser exposto, desta forma o desempenho educativo torna-se fundamental na avaliação de desempenho, demonstrando sempre o intuito de dialogar e, não criticar.

Avaliação 360°

A avaliação 360° é o método onde todos os colaboradores avaliam o desempenho um do outro dentro de uma equipe, ou organização, onde auxilia o esclarecimento dos pontos a serem melhorados.

Também conhecida como “*avaliação multifuncional*”, ocorre avaliação tanto do superior quanto de seus subordinados, onde todos preenchem questionários condizentes com o comportamento relacionado à organização, de modo a orientar a todos, melhorias pontuais.

Um líder avaliado, por exemplo, poderá atender as expectativas como chefe, e a partir daí obter uma atitude de influencia sobre uma equipe, demonstrando que todos colaboradores estão trabalhando em ambiente saudável, e que todos têm total acesso à chefia, e o direito de exprimir opiniões de melhorias para a organização.

Com apresentação de resultados confidenciais, o anonimato acaba sendo uma maneira de evitar-se o medo dos subordinados para com o chefe, podendo assim, obter a sinceridade de todos sem causar-lhes qualquer constrangimento.

Assim, o profissional receberá um *feedback* mais apurado, que lhe dará maior foco para melhoria de seu desenvolvimento profissional, atendendo as expectativas da organização.

Uma organização que mantém um ambiente profissional saudável, motivado, com objetivos comuns, que supera metas, reconhece os desenvolvimentos de seus profissionais, que não apenas pague os salários que lhes convêm e apresente benefícios, que dê segurança ao seu colaborador, faz com que este se sinta

tranquilo para trabalhar e apresentar melhorias a organização, sem o receio de que sua opinião seja rejeitada, sem mesmo ser ouvida de fato pelo chefe. Isso faz com que a equipe alcance metas e tenham um ambiente favorável ao crescimento da empresa e do próprio colaborador.

Para alguns consultores de Recursos Humanos, existe a crença de que o sucesso de uma avaliação 360º precisa ter seqüência de alguns passos: (REIS, 2003).

- preparar o terreno: verificar se a empresa está apta a receber este tipo de avaliação. Uma organização que deverá aceitar este tipo de avaliação é aquela que está disposta a mudar e aceitar idéias de todos colaboradores, sejam eles chefes ou subordinados.

- obter metas: ter idéia do que se quer obter com esta avaliação e divulgá-las internamente para as equipes, fazendo com que acabem idéias de que somente “uma pessoa” não está realizando seu trabalho corretamente.

- informação sobre a avaliação 360º: deixar claro de que não é uma avaliação para criticar negativamente os avaliados, e sim construtivamente a equipe como um todo.

- planejar: fazer um planejamento de como será feita esta pesquisa a tornará mais clara e efetiva junto aos colaboradores.

- escolha dos pontos de questionamentos: a definição antecipada e correta dos instrumentos de avaliação serão validados, como meios de mudança na ação do colaborador para com a organização.

- deixe todos tranquilos sobre a avaliação: dar segurança em avaliar e ser avaliado é uma etapa fundamental no resultado final, pois ambos poderão sentir-se livres a opinar sobre melhorias de cada um, sem receios de represálias.

- dar continuidade ao processo: não deixar a avaliação ser esquecida, realizá-la com freqüência, seria uma boa manobra para saber se ocorreram melhorias constatadas na avaliação anterior.

Mentoria (*Mentoring*)

Mentoria é a capacidade de influenciar, ouvir, aconselhar ajudar a refletir sobre idéias e tomar decisões, guiar. Um mentor é o que auxilia o aprendiz no momento em que não se pode mais fazê-lo só. (VERGARA, 2005).

A mentoria desenvolve líderes e fazia com que muitos alcançassem altas performances em seus resultados obtidos nas suas áreas de função.

Existem dois tipos de mentorias: (VERGARA, 2005).

- natural: aquela que aparece naturalmente na pessoa, sem planejamento costuma ser advinda de alguém com mais experiência numa determinada área, que exerça influência sobre a pessoa, auxiliando-a a almejar suas metas. Não apresenta foco específico e finaliza-se quando a pessoa sente que já pode dar continuidade com seu projeto só.

Os mentores naturais são descritos como estando dentro de empresas ou até mesmo fora delas. Internamente na empresa, destaca-se sendo um profissional com maior experiência, e que acaba contribuindo com o crescimento de sua carreira, não necessariamente diretamente. São classificados como orientadores, conselheiros, que fazem com que a pessoa reflita sobre o problema apresentado e que acabe tendo um ponto de vista diferente deste mesmo problema, fazendo com que ocorra uma nova possibilidade de resolução para o mesmo, fazendo com que tenha uma maior facilidade de aprendizagem. (VERGARA, 2005).

- intencional: é aquela em que a organização influencia uma pessoa, desenvolvendo sua carreira, fazer com que sintam-se saudáveis no ambiente de trabalho, aumentar sua visão sobre o mundo sendo cauteloso em suas decisões e exercer liderança.

O investimento da empresa no físico, intelectual e espiritual dos colaboradores da organização, pois acredita-se que a pessoa cresce com a empresa e vice-versa, sendo considerado como *coaching*. (VERGARA, 2005).

Aspectos principais	Mentoria natural	Mentoria intencional
Característica	Espontânea, implícita. Pode também ser institucionalizada.	Institucionalizada, explícita.
Objetivo	Despertar potencialidades; promover mudanças.	Acelerar o processo de conhecimento; promover mudanças.
Tipo de relação	Voluntária.	Prioritariamente voluntária.
Mentor	Aceita o papel de mentor.	Escolhe desempenhar o papel de mentor.
Mentorado	Deseja ser mentorado. Sente-se bem na relação.	Aceita ser mentorado. Quer participar da relação.
Benefícios	Mudanças mais mediatas. Autoconhecimento.	Mudanças mais imediatas. Compartilhamento de poder e responsabilidades.

Figura 4: Mentoria – Natural x Intencional
Fonte: Gestão de pessoas, 2005.

Coaching

O *coaching* é uma ferramenta de poder e liderança, aonde a pessoa que recebe este treinamento (*coachee*) de outra (*coach*), irá sentir-se responsável pelo seu modo de ser, realizar e apresentar resultados. É considerado o condutor das atitudes e comportamentos diários, alinhando valores com produção dos colaboradores de uma organização, demonstrando facilitações para a mudança evolutiva profissional e pessoal.

O termo *coaching* é considerado um mentor intencional, diferenciando-se de mentor natural por que: (VERGARA, 2005).

- ocorre uma intencionalidade em relação à empresa para com o colaborador;
- é cada vez mais institucional e ligado á empresa;
- é mais seletivo quanto aos resultados de desempenho imediatos na organização;
- faz com que as pessoas achem seus melhores meios de se ajudarem e com isso tornarem-se responsáveis por si mesmo dentro da organização;
- faz um paralelo entre o poder para uma pessoa que forme idéias, com resultados de interesse da organização.

O *coaching* geralmente é bem visto pelos colaboradores de uma organização como sugestões de melhorias de desempenho, desde que seja repassada uma maneira mais “suave” e determinada do que as avaliações habituais. A media que as críticas aumentam, os colaboradores menos as aceitam e não tendem a melhorá-las. Isso demonstra que os avaliados tendem a acatar melhorias citadas até determinado ponto, depois disso as rejeitam. (VROOM, 1997).

Outro ponto positivo para o *coaching* é o fato de que, se feito, constantemente no decorrer de um ano, poderá servir como reciclagem de informações e melhorias comportamentais dos colaboradores, que após o recebimento do *feedback* poderão estar em constante desenvolvimento profissional para a organização.

O *coaching* pode ser classificado de algumas maneiras:

- o executivo: É o desenvolvimento de competências identificadas como chaves para o aprimoramento profissional. Também é um aprimoramento pessoal, pois o executivo aprende a fazer uma liderança de si mesmo. A empresa como um todo se beneficia com o *coaching*, por esse ser um caminho de transformação organizacional através do alinhamento individual e coletivo com foco no futuro desejado;

- de vida: o *coaching* realiza uma consultoria individual com seu cliente com o propósito de criar satisfação e um senso de realização na vida. Muitas pessoas procuram *coaching* de vida num momento em que já estão bem encaminhadas, mas querem investir em si mesmas para usufruir plenamente do seu potencial a fim de criar excelência;

- de negócios: assuntos de *coaching* de negócios abrangem competências pessoais e profissionais bem como "*know-how*" específico no mercado do cliente. O *coach* possui treinamento como *coachee*, bem como experiência em determinada área de negócios;

- de liderança: o *coaching* na liderança é um processo muito focado no qual o gestor orienta seu colaborador no desenvolvimento do seu desempenho, usando metas claras para criar alvos mensuráveis.



Figura 5: *Coaching*

Fonte: <http://www.plnucleo.com.br/conhecacch.htm>. Acessado em: 10/04/2010.

A figura acima demonstra visualmente, como o *coaching* engloba as áreas em que atua.

Desta forma, podemos observar que o atingimento de metas, e a não propagação de críticas efusivas, podem fazer com que o colaborador (*coachee*) tenha melhoria em seu desempenho através do *coaching*, realizando-o diferentemente de cada objetivo.

A questão da liderança é outro fator relevante para o *coaching*, tendo em vista que a forma de pensar das pessoas com cargos gerenciais influenciam consideravelmente o comportamento das pessoas com quem convivem. Mesmo assim, nem todo líder é chefe e vice-e-versa.

Existem pessoas que mesmo ocupando cargo de chefia somente são obedecidas por motivos profissionais, e não por influencia de alguém, ou algum líder, e influência, é uma característica chave para um líder, pois é com ela que a

missão da empresa será demonstrada e focalizada como objetivo de todos na empresa. (VERGARA, 2005).

Pelo fato da liderança estar ligado a fatores de motivação, pois ambas visam objetivar as metas dentro da empresa com o pessoal, ela apresentará algumas teorias.

2.3 Gestão de Desempenho em Empresas de Comunicação

Constantemente, as empresas de comunicação precisam de líderes em suas áreas que tenham uma visão mais ampla sobre suas tarefas, mesclando gestão atualizada e eficiente.

Numa área tão competitiva e complicada, a união de uma gestão abrangente para todo e qualquer tipo de idéias, acordando com o que interessa para a organização, apresentando aspectos inovadores aliados a inovações para a área, faz com que apareçam ambientes corporativos modernos e mais qualificados para o atingimento de focos de excelência em ambientes de comunicação, com o aperfeiçoamento da área constantemente.

Se uma organização apresentar várias opiniões de como é realizado o serviço na área de comunicação, poderá obter maiores vantagens com debates e reflexões para o aprendizado e o conhecimento em novas áreas que, porventura, acabam influenciando no modo de interação e de administrar a organização.

Na área de redação jornalística numa empresa de comunicação, por exemplo, é necessária a liderança de um colaborador para organizar o que cada um deve realizar, definindo metas nesta área da organização, aprovar o que pode e o que não pode ser feito na comunicação de uma notícia, enfim, diversos fatores para que não ocorram falhas no processo da comunicação de uma determinada notícia. Esse colaborador acaba por adquirir hábitos e habilidades de um gestor, pois ele deve saber administrar esta área, independentemente de qualquer outro fator negativo que possa vir ocorrer.

Numa grande empresa de comunicação, a gestão deve apresentar uma visão sistêmica, que acaba por enfatizar o todo da área da organização, com a absorção de novas idéias, diferenciando-se de uma organização com uma visão mecanicista, que focaliza seus focos em partes, e não é aberto a inovações, idéias, dando importância somente para sua área, e não envolve a empresa como um todo. (VERGARA, 2005).

3 ANÁLISE CRÍTICA

A identificação de fatores que devem ser abordados para a realização de uma avaliação de desempenho dentro da empresa condiz com todos os itens apresentados, porém em aplicações deixa a desejar.

Os desafios organizacionais dentro das empresas devem ser levados em conta à baixa atuação de avaliações constantes, onde o próprio gestor não poderá obter sucesso se não o fizer adequadamente e não demonstrar motivações aos avaliados. A necessidade de desenvolvimento contínuo dos profissionais se deve à preparação de necessidades internas da organização. Como conseqüência disso, ocorre maior rotatividade de profissionais na área, fazendo com que ocorra certo atraso de produção.

Desta forma o crescimento profissional interno será acatado o mais breve possível para o treinamento do profissional, caso contrário, a contratação de outro, mesmo que tenha nível melhor que o anterior, poderá atrasar a empresa, realizando mais treinamentos, tendo em vista que o colaborador anterior já os tinha como experiência, sendo que ele deveria apenas adequar-se ao que a empresa necessita no momento, como sendo um plano de desenvolvimento pessoal para o colaborador. (RAJ, 2006).

A título de exemplo, o questionário de avaliação de desempenho poderia ser utilizado como o demonstrado a seguir:

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO					
Nome:				Data:	
Departamento/Seção:				Cargo:	
Avaliação	Muito bom	Bom	Regular	Suportável	Muito fraco
Fatores					
Conhecimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Conhece perfeitamente seu trabalho e procura aumentar seu conhecimentos.	<input type="checkbox"/> Conhece bem seu trabalho.	<input type="checkbox"/> Conhece-o suficiente	<input type="checkbox"/> Apresenta lacunas no conhecimento do trabalho. Algumas vezes precisa ser ajudado.	<input type="checkbox"/> Não conhece bem seu trabalho. Recorre frequentemente ao chefe e aos colegas.
Produção	<input type="checkbox"/> Muito rápido. Ultrapassa sempre o nível exigido.	<input type="checkbox"/> Corresponde sempre ao nível requerido.	<input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências mínimas.	<input type="checkbox"/> Às vezes fica abaixo do nível exigido.	<input type="checkbox"/> Muito lento. Está sempre abaixo do nível exigido.
Qualidade	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é sempre perfeito. Não há o que melhorar.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho é bom e algumas vezes apresenta qualidade superior.	<input type="checkbox"/> A qualidade de seu trabalho é satisfatória.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho algumas vezes apresenta imperfeições.	<input type="checkbox"/> Seu trabalho de modo geral é insatisfatório. Apresenta muitos erros.
Relacionamento	<input type="checkbox"/> Tem grande facilidade para se relacionar com as pessoas. Nunca cria problemas.	<input type="checkbox"/> Relaciona-se bem com as pessoas. Possui espírito de colaboração.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas geralmente é bom.	<input type="checkbox"/> Seu relacionamento com as pessoas apresenta algumas falhas.	<input type="checkbox"/> Em contato com as pessoas frequentemente cria problemas de relacionamento.
Adaptação a Novas Tarefas	<input type="checkbox"/> Adapta-se facilmente a novas tarefas, executando-as satisfatoriamente desde o início.	<input type="checkbox"/> Não apresenta problemas ao executar uma nova tarefa.	<input type="checkbox"/> Após algum tempo passa a executar satisfatoriamente as novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Apresenta algumas dificuldades ao executar novas tarefas.	<input type="checkbox"/> Só consegue executar uma tarefa às custas de grande esforço.

Figura 6: Exemplo de Avaliação de Desempenho.

Fonte: Gestão de pessoas, 2001.

Com os resultados obtidos, o avaliador poderá ter idéias de melhorias para a organização, poderá saber se é necessário o fornecimento de cursos ou *workshops* para a empresa, com isso poderá obter resultados melhores na próxima avaliação.

Dentro deste contexto de análise o desenvolvimento profissional, podemos encontrar diversas saídas para o aperfeiçoamento dos colaboradores. Um exemplo seriam as universidades corporativas, que servem de apoio de gestão de carreira em geral, sejam com cargos de chefia ou de operacionalização numa organização.

Estas universidades corporativas apresentam indicadores de treinamentos e desenvolvimento, roteiros pra diagnóstico na organização, planejamento de desenvolvimentos e até mesmo atualizações de competências para o colaborador. Elas trabalham de acordo com o que a empresa necessita, e com que o colaborador precisa para prosseguir na empresa, este conceito acaba por compartilhar do ditado “unir o útil ao agradável”, ou seja, para uma organização não precisar contratar outro funcionário para o lugar do que já se encontra no momento, ela propõe para o atual uma condição, onde ela poderá arcar com uma parte das despesas, para que o colaborador capacite-se e atenda ao que são exigidos pela organização, caso contrário, ambos sairão perdendo, ele será substituído e a organização deverá passar por todo o trâmite burocrático de contratação novamente, e ainda correr o risco de o funcionário novo, não adaptar-se à função que lhe foi dada. (RAJ, 2006).

Dentro deste contexto, podemos rever o problema apresentado neste trabalho: os modelos de gestão são específicos para determinadas áreas?

Podemos analisar, primeiramente, o modelo de gestão da administração japonesa, na parte dos círculos de controle de qualidade e o *keiretsu*, onde o desenvolvimento de grupos de colaboradores auxilia na resolução de problemas dentro de sua respectiva área, isso pode ser visível na independência em tomada de decisões facilitando a atuação de redes verticais e horizontais como forma de parceria entre as áreas.

A administração participativa com suas condições organizacionais e seus comportamentos gerenciam, de maneira que seus coordenadores, em suas respectivas áreas, são os motivadores principais, mesmo quando o estilo de gestão seja mais um conjunto de práticas e mecanismos, voltando-se para a operacionalização, agindo de forma flexível com seus colaboradores.

Com essa união de fatores, a administração participativa apresenta aspectos que incentivam a participação de todos colaboradores numa organização, podendo ser visto na parte motivacional nas ferramentas de gestão.

A administração empreendedora entra neste contexto com a forma de gestão mais independente das equipes nas organizações, e seus métodos motivacionais como alternativas de carreira, ou seja, oportunidade de chefia a todos, bem como a participação nos resultados, são fatores que poderiam influenciar no desenvolvimento dos colaboradores numa organização e melhorando sua gestão organizacional.

Com a administração holística, a apresentação de suas características quanto ao objetivo, à estrutura, ao comportamento individual e grupal e o rodízio de funções, são essenciais para a prosperidade de um indivíduo dentro de uma organização comunicacional, pois com o alto comprometimento grupal e individual demonstram o real nível de comprometimento entre os colaboradores dentro de suas áreas, pode ser mesclado junto a um *balanced scorecard*, que auxiliará nas demonstrações de foco, a estratégia e os objetivos da organização.

A corporação virtual, por ser um modelo gerencial novo, deve ser levada em conta, pois visa reduzir a estrutura formalizada nas organizações, assim como a administração japonesa, além de se adaptar continuamente ao mercado em que a organização se encontra.

As ferramentas de gestão de desempenho apresentam-se dentre todos os fatores citados nos modelos de gestão. Por exemplo, numa gestão organizacional confiante, é visível se está sendo bem feita quando há o atingimento de metas e o seguimento das políticas da empresa pelos colaboradores. Através de métodos de gestão organizacional, que valoriza as idéias propostas em um ambiente corporativo e dinâmico.

Uma avaliação de desempenho facilita a estruturação da carreira de um colaborador que possa estar desmotivado, por qualquer questão que seja. Um *feedback* apurado dos cargos gerenciais, motivadores, de liderança, poderia fazer com que essas avaliações fossem impostas aos colaboradores de maneira positiva, de forma que ela fosse mais bem aceita e que, de fato, fizesse diferença numa organização. Nesta parte a adoção da administração holística quanto ao comportamento individual e grupal faria a diferença, onde “todos” se comprometessem a realização do trabalho.

O *balanced scorecard* demonstra a estratégia a ser seguida pela organização o foco e o objetivo, através de avaliações gerenciais, deixando todos estes aspectos mais definidos. Essa ferramenta pode estar presente, também, numa administração holística, no mérito quanto aos objetivos de modo que estes sejam a auto-realização pessoal e profissional.

A questão do *feedback* é importante para o tema, pois com ele podemos observar o real significado da minimizar os problemas de comunicações internas dentro de uma empresa, em áreas diferenciadas, que porventura estejam com problemas iguais. Ele então sendo passado de forma positiva, servirá até mesmo de auxílio numa futura avaliação 360º e, talvez, com um rodízio de funções, onde todos poderiam sanar os problemas em questão numa organização, tendo em vista que saberiam do que se trata.

No mérito de mentoria, o colaborador que tenha incentivos físico, intelectual e espiritual, poderá fazer com que ele cresça e ajude a desenvolver uma empresa, aliado a um *coaching* à qual irá apresentar resultados positivos no desenvolvimento do colaborador, tudo isso influenciado pelo fator liderança, que até mesmo a partir de alguma avaliação poderá ser descoberto um líder dentro da área numa empresa de comunicação, sendo que esta apresenta diversos tipos de colaboradores, em diferentes tipos de áreas.

O *coaching* é resultado de uma melhoria de desempenho, tanto funcional quanto pessoal. Sempre bem visto nas organizações, ele atua de forma a desenvolver positivamente o profissional, fazendo com que este tenha expectativas dentro de uma organização. Deste modo, podemos ver a administração empreendedora em ação, com seu “*intrapreneur*”, que realiza a constante busca de inovação e de resultados para a empresa, com sua criatividade, antes guardada, não “lapidada”, seja por falta de incentivo, ou por falta de liderança, ou até mesmo por falta de uma pessoa que pudesse fazer com que este colaborador tivesse suas idéias aproveitadas dentro da organização.

Desta forma, uma gestão de desempenho em empresas de comunicação acaba por ser essencial, para o desenvolvimento de seus colaboradores, para a definição de metas e objetivos dentro de suas respectivas áreas, o entrosamento dentre essas diferentes áreas e a forma de gestão dos cargos de chefias, que poderá acarretar numa melhor produção de todos seus colaboradores, pois estes irão ver que a empresa agrega valores a seus objetivos pessoais e profissionais.

A administração japonesa teve como uma de suas características apresentadas, a tomada de decisão coletiva, onde todos participavam. Dentro de uma empresa de comunicação, este tipo de gestão poderia ser mais bem aproveitado, pois as diversas e diferentes áreas que estão incumbidas de seus serviços têm problemas constantes de *feedback*, e muitas vezes, acabam por deixar de lado esta ferramenta de gestão, comprometendo o trabalho de todos colaboradores. Até mesmo a administração participativa, com sua flexibilidade em pode ser vista numa empresa privada de comunicação, além da participação de todos, o comprometimento total de seus colaboradores.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa da área de comunicação poderá apresentar características de desenvolvimento desfavorável a um colaborador, demonstrando fraca importância ao desenvolvimento profissional, caso não adote algumas dessas ferramentas e utilize algum dos métodos apresentados, pois caberá a empresa, apenas, demonstrar o trivial aos seus colaboradores.

Outro ponto que poderia enfraquecer uma empresa desta área é a não realização da avaliação de desempenho, que quando apresentada, deve se levar em conta todas as opiniões citadas, desde o nível hierárquico mais baixo da empresa ao mais alto, que visa melhorias como um todo, o que acarretará numa motivação extra aos colaboradores, pois crêem que a avaliação que estará sendo feita levará a melhoria interna.

De acordo com os estudos apresentados, o fator motivacional deverá contar, e muito para a realização de avaliação de desempenho nestas empresas, tendo em vista que os funcionários poderão ter consciência de que terão benefícios, e não será uma perda de tempo.

Demonstrações de mudanças internas, melhorias de comunicações nas áreas, para o aprendizado constante e evolucionar da área, abertura de canais para colaboradores de áreas mais operacionais, seriam propostas de que a avaliação poderia dar resultado e seria motivador para todas as equipes de trabalho da organização.

A mudança poderia ser feita a partir da área gerencial, onde ocorreriam treinamentos de *coaching*, para afetar a mudança de liderança e transformar o profissional deste cargo como um verdadeiro mentor e influenciar cargos mais baixos da empresa.

Finalizando o processo, a equipe faria uma avaliação 360° da equipe, e posteriormente, uma geral, para que todos saibam o que está se passando de melhorias dentro da empresa. Tudo isso aliado ao *balanced scorecard*, para demonstrar uma meta principal e em comum para a empresa e para os colaboradores.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Allan Claudius; RODRIGUES, Marco Aurélio. Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras. Brasília: Anpad, 2005.

BRANDÃO, Hugo P. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360º, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a04v42n5.pdf>. Acessado em 06/03/2010.

COSTA, Suely Braz. Administração Holística: A instituição como Diferencial. São Paulo: Ibrasa, 2007.

CRAWFORD, Richard. Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1995.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

MARANALDO, D.. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.

NISEMBAUM, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Infinito, 2000.

RAJ, Paulo P. Gerenciamento de Pessoas em projetos. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

REIS, Germano Glufke. Avaliação 360º. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo dos.; PACHECO. Fernando Flávio.; PEREIRA. Heitor José.;. Gestão do Conhecimento como Modelo Empresarial, 2001. Disponível em:

http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm. Acessado em: 09/03/2010.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.

SIQUEIRA, Wagner. Avaliação de Desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2005.

VROOM, Victor H. Gestão de pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.