



GeCaPEP / CNPq: dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/7765312712894655

Resenhas Acadêmicas e Críticas de Obras Relevantes para a Formação Suplementar do(a) Graduando(a) em Administração

Por Amanda Leticia Machado Fernandes

Grau Acadêmico: Graduanda em Administração

E-mail: aamandyka@hotmail.com

Identificação Profissional: estudante

Trabalho apresentado como requisito parcial de participação no Projeto de Extensão LAB.LID do Programa DEGECAR Curso de Administração DCAd – UFRRJ.

Orientação e Edição: Prof. Marcello Calvosa (mvcavlosa@yahoo.com.br)

CV: <http://lattes.cnpq.br/2844242339593000>

AVALIAÇÃO CRÍTICA DO TEMA: GESTÃO DE DESEMPENHO

Título da Obra Resenhada: Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization.

Autora: Yuxing DONG.

Publicação: Advances in Economics, Business and Management Research, v. 150, p. 303-307, 2020.

Download: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200908.048>

Palavras-chave: Gestão de Desempenho; Planejamento Estratégico; Competências.

Seropédica, Dezembro / 2020



Yuxing Dong é uma pesquisadora chinesa pertencente à *Faculty of Business Administration, Shandong Women's University, Ji'nan, Shandong, China*, uma das três universidades exclusivas femininas da China, localizada na província de Shandong. A autora, inicialmente, publicou seu artigo na *3rd International Conference on Economy, Management and Entrepreneurship (ICOEME 2020)*, conferência científica sobre Economia, Gestão e Empreendedorismo realizada online, que tem como objetivo proporcionar um espaço no qual diferentes profissionais possam debater acerca da economia, empreendedorismo e gestão. Pela qualidade do trabalho apresentado, segundo a percepção dos avaliadores e pares científicos, ele foi republicado em um periódico científico, *o Advances in Economics, Business and Management Research*.

Na obra *Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization* é apresentado ao leitor um assunto frequente no meio organizacional, e ao mesmo tempo, comum no círculo acadêmico - a **Gestão de Desempenho** - um assunto que envolve diferentes teorias administrativas, que ao decorrer da história ganhou notoriedade. Embora o tema não seja novo há muito a se considerar sobre ele. Os efeitos da globalização e dos meios de comunicação acirraram a disputas das empresas por clientes externos, esse momento da história influenciou o comportamento organizacional na busca por eficiência e eficácia e conduziu o olhar da empresa muitas das vezes para as variáveis financeiras que podem gerar lucro e diminuir gastos, negligenciando o atendimento ao cliente interno da empresa, que tem seus próprios objetivos a serem alcançados.

A obra foi desenvolvida para tratar sobre a gestão de desempenho dentro das empresas, mas também apresenta pontos interessante como: as estratégias organizacionais, o desenvolvimento organizacional e princípios para um bom processo de avaliação. No decorrer do desenvolvimento do trabalho fica explicitado que a avaliação de desempenho é uma ferramenta integrante do sistema de gestão de desempenho. Os termos usados em um primeiro momento podem parecer semelhantes e até mesmos causar dúvidas, de forma didática, **Gestão por Desempenho** pode ser compreendida como o trabalho realizado pelo RH que visa acompanhar o alinhamento das competências dos colaboradores com o objetivo organizacionais da empresa, caracterizando um processo permanente dentro da organização (BRANDÃO *et al.*, 2008).

Todo o artigo é desenvolvido levando em consideração os estágios básicos para a identificação e solução de um problema. Considerados passos essenciais para que um bom gestor seja capaz de conseguir visualizar e construir o panorama do que está acontecendo, além das ações que precisam ser implementadas. De forma inicial, os problemas são apresentados e discorridos, ressaltando uma realidade comum para muitas empresas: a falta de índices capazes de auferir o desempenho correto dos colaboradores ao mesmo tempo que gera perdas no ambiente. Para a autora, esse fator impossibilita o crescimento da empresa e de seus colaboradores. Ela ainda discorre que um sistema de gestão de desempenho mal desenvolvido inutiliza os pontos fortes dos colaboradores, a má condução não fornece às partes, o feedback necessário para alcançar o crescimento desejado, de tal forma que compromete toda a estrutura da empresa. A autora aborda no texto três problemas decorrentes da má condução do processo de avaliação de desempenho, situações estas que abrangem toda a organização. Os problemas citados pela autora são: metas de avaliação de desempenho desconexas com o crescimento dos colaboradores; a falha na comunicação entre chefe e subordinado, principalmente quando o foco e o desempenho profissional e o fato das empresas praticarem a avaliação de desempenho, mas mesmo assim não tirarem total proveito dela.



De forma reiterada, a autora se esforça para reforçar a importância dos objetivos estratégicos e seu papel fundamental na orientação de mudanças dentro da empresa. Isso não é introduzido por acaso. De forma geral, as bases da Administração são fincadas nas funções administrativas que começam só após a criação do planejamento. Nesse contexto, se evidencia o **Planejamento Estratégico**, a função que dita as diretrizes da organização para os próximos anos. A partir da terceira parte do artigo fica claro a necessidade de se estabelecer bons indicadores de desempenho condizentes com as necessidades desejadas a serem acrescentadas. Esse trecho apresenta, de forma breve, uma situação muito comum dentro do contexto das organizações: as metas a serem alcançadas são orientadas para o crescimento financeiro, crescimento das instalações e até atingir uma fatia maior de clientes, mas de forma limitada, as metas para com os colaboradores recebem pouca atenção.

Para aquele leitor que pouco conhece acerca do assunto foi apresentada uma série de princípios essenciais para um bom processo de avaliação de desempenho. Porém, simples, para aqueles que já possuem conhecimento avançado sobre como os princípios assumem o papel de alerta das boas práticas que sempre devem estar presentes quando se fala em gestão de desempenho, talvez por se tratar de um trabalho inicialmente orientado para um evento científico. Mais adiante é apresentada a técnica **BSC – Balanced Scorecard** - uma técnica relativamente nova que surgiu na década de 1990. Essa técnica atua no campo de estabelecimento de indicadores, e permite conduzir as atividades em direção aos objetivos organizacionais. O BSC é apenas uma das técnicas sugeridas pela autora para auxiliar na gestão de desempenho. Ela ainda apresenta o **Método Cartesiano**, que tem o propósito de decompor uma dúvida em fragmentos menores e solucioná-los de forma ordenada. Em Administração, essa técnica foi amplamente utilizada na Administração Científica de Taylor e na Teoria Clássica da Administração de Fayol. Na atualidade, a autora resgata esse método e introduz como forma de dividir o plano estratégico e analisar as suas partes menores, para reconstruir todas as partes e obter um sistema efetivo de gestão.

As duas partes finais do texto, seção V e seção VI, foram dedicadas ao processo de implementação do sistema de gestão. Alguns resgates teóricos foram: aplicação de feedbacks e o uso da comunicação eficiente. A autora destaca que a comunicação é fator essencial para todas as atividades da empresa. Foram identificados alguns pontos de como integrar o colaborador ao processo de mudança. Embora o sistema de gestão de desempenho seja pensado para os colaboradores, a falta de comunicação pode vir a prejudicar e até mesmo anular todo o processo. O artigo tem uma escrita simples e bem desenvolvida. Apresenta ideias amplas sobre a gestão de desempenho e sua relação com outros pontos-chave, de forma a contribuir para o leitor com uma grande carga de conhecimento. O trabalho resenhado pode contribuir para sua formação do estudante de Administração sobre o assunto, já que apresenta uma estrutura na qual expõe os conceitos e os esclarece em seguida.

O trabalho discorre sobre o sistema de gestão de desempenho, mas entra também em questões como objetivos organizacionais e o papel do colaborador dentro da empresa assuntos que se relacionam de forma direta dentro do texto. A obra acrescenta em cada uma de suas divisões, um conteúdo corrente, com ligações novas e interessantes sobre a dinâmica das empresas. A autora reitera alguns conceitos repetidas vezes dentro do texto, mas essa repetição é perfeitamente incorporada no decorrer do artigo fixando os conceitos pelo leitor. Fica claro a relevância do trabalho resenhado para estudantes de graduação em Administração e outros possíveis interessados sobre os temas práticos de Administração, em especial para aqueles que possuem “apetite” para as matérias relacionadas à Gestão com Pessoas. Os conceitos apresentados dão ao leitor a capacidade de distinguir entre um sistema e uma avaliação de desempenho, ilustrando também os métodos usados na gestão.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Marina; MUCHARREIRA, Pedro. Os Intangíveis no Balanced Scorecard: A sua relevância na gestão empresarial e na estratégia do negócio. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting – PJFMA*, v. 1, n. 1, March.2015.

BRANDÃO, Hugo Pena *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *Revista de Administração Pública – RAP*, v. 42, n. 5, p. 875-898, Set./Out, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500004>

CALVOSA, Marcello. Reflexões sobre a influência do pós-doutorado sobre produção científica da pós-graduação. *Administração: Ensino e Pesquisa (RAEP)*, v. 20, n. 2, p. 537-544, 2019. <https://doi.org/10.13058/raep.2019.v20n2.1352>.

CALVOSA, Marcello. *Instruções de como elaborar uma resenha acadêmica e crítica*. Notas de Aula. Disponível em plataforma interna de uso exclusivo dos alunos – SIGAA. Acesso: 25.nov.2020.

DIRETRIZES RAE. (s. d.). *Resenha*. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/manual-rae/resenha>>. Acesso: 26.nov.2020.

DONG, Yuxing. Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization. *Advances in Economics, Business and Management Research*, v. 150, p. 303-307, 2020. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200908.048>.

OBSERVAÇÕES:

1. Esse material constitui-se uma iniciativa REA - Recurso Educacional Aberto - do Grupo de Pesquisas GeCaPEP e do Programa de Extensão DEGECAR, pertencentes ao Depto. de Ciências Administrativas (DCAd) do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da UFRRJ. Tal iniciativa é abrigada no **Projeto de Extensão LAB.LID**, ação extencionista do Programa DEGECAR. Os seus principais objetivos são discutir, organizar e difundir estudos, aplicações organizacionais e pesquisas científicas sobre os temas Liderança Empresarial e Gestão Organizacional, e sobre a atuação empresarial de um líder voltado para organizações competitivas de mercado. A área de concentração acadêmica dos temas e debates é em Ciências Sociais Aplicadas. Os materiais derivados do projeto são licenciados para permitir o direito de copiar, distribuir, remixar, exibir e executar a obra, fazer trabalhos derivados dela, porém, com os devidos créditos ao autor.
2. Trabalho distribuído sob a licença *Creative Commons*: CC-BY-SA 4.0. Caso utilizada a resenha para a composição de trabalhos acadêmicos e/ou científicos, já antecipadamente autorizados pelo(a) autor(a) conforme a referida licença anterior, utilizar a devida citação conforme apontado a seguir.
3. **Citação:** FERNANDES, Amanda. *Avaliação Crítica do Tema: Gestão de Desempenho – Resenha do Artigo: Enterprise Performance Management System Construction Based on Strategy Organization (2020)*. In: Seminário Virtual de Liderança & Gestão do Projeto de Extensão LAB.LID / Programa de Extensão DEGECAR. Coord. & Org. Marcello Calvosa. Seropédica: UFRRJ, 2020.
4. Para maiores esclarecimentos sobre o tema, eventuais dúvidas ou suporte acadêmico/científico acesse o Grupo GeCaPEP: pesquisasgecapep@gmail.com ou Instagram: @pesquisas.gecapep