

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL APLICADO PARA PEQUENAS EMPRESAS¹
ORGANIZATIONAL PERFORMANCE ASSESSMENT APPLIED TO SMALL COMPANY

Talita Bernardi Goettems², Sandra Mara Berti³, Denize Grzybovski⁴

¹ Projeto de pesquisa realizado pelos bolsistas da Capes/Prosup no PPGADM/UPF.

² Mestranda do PPGADM/UPF. Bolsista Capes/Prosup. Administradora e especialista em gestão de pessoas pela UPF.

³ Mestranda do PPGADM/UPF. Bolsista Capes/Prosup. Especialista em Finanças (URI Erechim). Bacharel em Administração (URI Erechim). E-mail: sandramberti@hotmail.com

⁴ Orientadora e professora do PPGADM/UPF. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras.

Resumo

O objetivo desse estudo é propor a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho na gestão de pessoas em uma pequena empresa do segmento de confecções, que parte da avaliação ponderada do ambiente interno pelo ambiente externo por meio da utilização de cenários. A pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório orientada pela estratégia estudo de caso único. O resultado foi satisfatório confirmando assim a aplicabilidade do modelo de avaliação de desempenho da pequena empresa selecionada.

Abstract

The objective of this study is to propose the application of the performance evaluation model in human management a small company in the garment segment, which starts from the weighted evaluation of the internal environment by the external environment through the use of scenarios. The research was developed at the exploratory-level strategy-driven single case study. The result was satisfactory thus confirming the applicability of the model in the performance evaluation of the selected small company.

Palavras-chave: modelo de avaliação, desempenho organizacional, pequenas empresas.

Keywords: evaluation model, organizational performance, small enterprise.

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho organizacional (ADO) é objeto de vários estudos desde 1980 (GARENGO, BIAZZO & BITITCI, 2005). Contudo, parte das ferramentas criadas para esse fim são adequados às grandes empresas (GARENGO et al., 2005) e não atendem as especificidades da

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

gestão das pequenas empresas, o que tem sido uma preocupação de diferentes pesquisadores (RICCI; ESCRIVÃO FILHO, 2010).

A ação de gerenciar uma organização requer um processo de avaliação de seu desempenho mesmo que seja informal (DUTRA, 2003), pois a melhoria do desempenho orienta o processo de tomada de decisão e estabelece uma diretriz para todos os membros. Amaru (2005) explica que o desempenho de uma organização é aceitável ou satisfatório quando, por meio da utilização correta dos recursos, todos os *stakeholders* ficam satisfeitos. Para Norreklit (2000), existirá sempre algum aspecto de subjetividade na avaliação de desempenho, cujo efeito dependerá mais da intuição dos administradores na medida em que assumem premissas baseadas nessa intuição. Isso é recorrente na gestão de pequenas empresas, em especial no contexto brasileiro, como apontam os relatórios do Sebrae (2016) sobre os fatores de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras.

As pequenas empresas, geralmente caracterizadas pelo número de trabalhadores (JAMIL & MOHAMED, 2011; SEBRAE, 2016), são descritas como um estrato da população de empresas de um país que oferece produtos/serviços alternativos ao mercado ou que não são de interesse das grandes empresas. Ainda, apresentam configuração societária atípica, pois na maioria das vezes é formada pelo fundador e sua família. Por essa razão, o modelo e as ferramentas de gestão que elas utilizam tornam-se objeto de pesquisa.

Na concepção de Souza e Mazzali (2008), a literatura anglo-saxônica segue uma espécie de paradigma orientador da pesquisa em pequenas empresas, denominado como a tese da especificidade gerencial. Nesse paradigma, o pequeno negócio é considerado uma entidade específica, com problemas administrativos distintos dos da grande empresa, com destaque para: estrutura administrativa centralizada; estratégias intuitivas e de curto prazo; baixa especialização; simplicidade e informalidade do sistema de informação e atuação em mercados locais. Essa concepção emergiu nos EUA e na Grã-Bretanha na década de 1960 do século XX, tornando-se fundamental para acentuar a contraposição entre pequena e grande empresa e para identificar o papel das pequenas empresas no sistema econômico.

A permanência das pequenas empresas deve-se a alguns fatores como a atitude de "jogador" de pequenos empresários, a atração pelo possível status de empresário, pelas vantagens de "ser seu próprio patrão", a determinação ou necessidade de buscar um empreendimento próprio como alternativa ao desemprego faz com que empresários com pouco capital aceitem riscos relativamente altos com baixa remuneração. Os altos índices de desemprego aumentam o número de candidatos a pequenos empresários e pode comprimir ainda mais a remuneração em termos reais, principalmente dos empresários mais próximos à situação de "empregados por conta própria" (SOUZA; MAZZALI, 2008).

Leone (1999) afirma que não é possível definir ou categorizar as pequenas empresas com apenas um único conceito, pois elas não têm o mesmo comportamento econômico e social, mesmo pertencentes a um único conjunto de dados. Porém, são importantes objetivos de pesquisa na medida em que, ao conhecer suas dinâmicas, estruturas, modelos e ferramentas de gestão, contribui na compreensão das suas especificidades e a propor práticas que reduzem a taxa de mortalidade, por conseguinte aumenta o índice de sobrevivência. Além disso, a autora divide as

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

especificidades das pequenas e médias empresas em especificidades organizacionais, sendo pobreza de recursos, gestão centralizadora, situação extraorganizacional incontrolável, fraca maturidade organizacional, fraqueza das partes no mercado, estrutura simples e leve, ausência de um planejamento formal de trabalho, fraca especialização, estratégia intuitiva e pouco formalizada. Quanto às especificidades decisórias, a referida autora afirma que o processo decisório é baseado na intuição do empresário, na sua experiência profissional e no horizonte de curto prazo. Tal comportamento organizacional é explicado pela inexistência de dados quantitativos sobre o desempenho das diferentes áreas funcionais, pois o empresário tem alto grau de autonomia decisória e utiliza a lógica econômica e as necessidades da família proprietária para orientar sua decisão. No que se refere às especificidades individuais estão à onipotência do proprietário-dirigente, identidade entre pessoa física e jurídica, dependência perante certos trabalhadores, influência pessoal do proprietário-dirigente, simbiose entre patrimônio social e pessoal, propriedade dos capitais e propensão a riscos calculados.

Terence e Escrivão Filho (2001) entendem que a participação das pequenas empresas na economia veio diminuindo sistematicamente. Com o aumento da importância do papel das pequenas empresas no desenvolvimento das nações, a literatura gerencial passou a abordar suas especificidades e passaram a ser compreendidas como um dos fatores de promoção social, base da estabilidade política e força de desenvolvimento, dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia. As pequenas empresas possuem algumas particularidades que influenciam sua atuação no mercado e demandam um processo diferenciado de gestão e de avaliação do seu desempenho de forma a contemplar os aspectos comportamentais, estruturais e contextuais. Terence e Escrivão Filho (2001) e Grzybovski (2002) afirmam que a gestão das pequenas empresas reflete valores, ambições, ideologias, visões e comportamentos do proprietário e/ou da família proprietária, razão pela qual o modelo de avaliação de desempenho precisa contemplar tais dimensões.

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se: a informalidade das relações na pequena empresa, estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de recursos e pessoal qualificado, a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e o planejamento. Por fim as particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais entre elas estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial e a fontes de financiamento, entre outras (TERENCE; ESCRIVÃO FILHO, 2001).

Diante disso, o objetivo desse artigo foi propor a aplicação de um modelo de avaliação de desempenho flexível indicado por Passos (2014) na gestão de uma pequena empresa no segmento de confecções. Para tanto foi necessário realizar a avaliação ponderada do ambiente interno e o ambiente externo foi avaliado por meio da utilização de cenários.

2 METODOLOGIA

A pesquisa foi desenvolvida no nível exploratório orientada pela estratégia estudo de caso único.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Conforme Fachin (2005), o estudo de caso é método caracterizado como um estudo intensivo de um fenômeno numa única realidade, levando-se em consideração compreensão do assunto, investigando todos os aspectos do caso.

O caso selecionado para o estudo é a Alfa Confecções (nome fictício) foi escolhido no universo de três empresas existentes que trabalham com esse ramo no local da pesquisa, porém a limitação do estudo a empresa é pela exclusividade do seu segmento. Um importante critério para selecionar um caso para estudo em profundidade é a acessibilidade ao conjunto de dados, o que depende da disponibilidade do empresário em revela-los aos pesquisadores, em especial quando envolve aspectos financeiros e volume de faturamento.

O instrumento de coleta de dados foram dois questionários que avaliam a força e o cenário, segundo Passos (2014). A aplicação ocorreu no início do mês de junho, durante um dia, foram aplicados individualmente para dois trabalhadores da empresa estudada, os dados foram tabulados de acordo com a pontuação sugerida do modelo proposto (PASSOS, 2014).

Os dados coletados foram analisados pela abordagem quantitativa, com a estatística descritiva simples do modelo aplicado. O percurso analítico seguiu o modelo de avaliação de desempenho proposto por Passos (2014). Esse modelo chamado de indicador de desenvolvimento global - *environment* (IDG-E) apresenta um sistema de avaliação de desempenho organizacional que leva em consideração o peso do ambiente externo na avaliação interna, bem como, o peso das áreas internas que influenciam outras áreas dentro da organização.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados do estudo indicam cenários e força. Na dimensão do cenário, foram obtidos 44 pontos e 46 pontos o que representa um cenário neutro. Em relação à força foram 111 pontos e 103 pontos, afirma-se então que a intensidade é alta, ou seja, quanto maior a intensidade, mais hostil é o ambiente competitivo da empresa, conforme a orientação de Passos (2014). A pontuação por força indica maior preocupação da empresa e o maior impacto no ambiente competitivo. Confirma-se assim a aplicabilidade do modelo de na avaliação de desempenho da pequena empresa selecionada.

A vantagem dessa pesquisa é que beneficiou a proprietário com o resultado, pois achava que o resultado seria ruim e não foi isso que aconteceu. Diante do resultado da ADO, se começou a aplicar melhorias nessa empresa, pois nunca tinha se realizado uma avaliação de desempenho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, objetivou-se propor a aplicação do modelo de avaliação de desempenho (PASSOS, 2014) para pequenas e médias empresas. Conforme pôde ser evidenciado, os principais modelos de avaliação de desempenho organizacional mais consultados na literatura não apresentam em sua estrutura uma adaptabilidade interessante para as especificidades destas organizações, amplamente explicitadas no contexto deste estudo.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

Para a organização analisada, o modelo contribui para melhor planejar as estratégias e objetivos, flexibilizar o desempenho organizacional, uma vez que a mudança ambiental provocará a flexibilização dos objetivos e metas dentro da empresa numa relação de causa e efeito, permitindo ao proprietário ou administrador mudar rapidamente o foco para metas, objetivos e desempenhos considerados mais importantes rapidamente e menor importância à mudança de contexto ambiental.

O modelo indicador de desenvolvimento global - *environment* (IDG-E) proposto por Passos (2014) apresenta um sistema de avaliação de desempenho organizacional que leva em consideração o peso do ambiente externo na avaliação interna, bem como, o peso das áreas internas que influenciam outras áreas dentro da organização, de forma a deixar menos subjetiva possível a ponderação das áreas chaves do processo de avaliação. Desta forma, com a aplicação prática do modelo, o mesmo mostra-se adequado para avaliar o desempenho de pequenas empresas, os resultados mostraram que o modelo trouxe benefícios para a empresa, sendo assim possível a aplicação de melhorias da empresa em estudo. Quanto às limitações do estudo foi aplicado o modelo em uma pequena empresa, ficando como sugestão a aplicação em mais empresas de médio porte.

REFERÊNCIAS

AMARU, M. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2005.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica.** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Saraiva, 2005.

GARENGO, P.; BIAZZO, S.; BITITCI, U. S. Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 1, p. 25-47, 2005.

GRZYBOVSKI, D. **O administrador na empresa familiar:** uma abordagem comportamental. Passo Fundo: UPF, 2002.

JAMIL, C. M.; MOHAMED, R. Performance measurement system (PMS) in small medium enterprises (SMES): a practical modified framework. **World Journal of Social Sciences**, v. 1, n. 3, p. 200-212, July, 2011.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

Evento: XXII Jornada de Pesquisa

NORREKLIT, H. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. **Management Accounting Research**, v. 11, n. 1, p. 65-88, March. 2000.

PASSOS, C. A.; SPERS, R. G. Modelo de avaliação de desempenho organizacional para pequenas e médias empresas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**. v.13, n 4. Out/Dez. 2014.

RICCI, G. L.; ESCRIVÃO FILHO, E. Análise dos indicadores de medição de desempenho em pequenas e médias empresas do setor hoteleiro. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 12, 2010, São Paulo. **Anais do...** São Paulo: FEA-USP, 2010

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2016.

SOUZA, M. C. A. F.; MAZZALI, L. Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. **Revista Gestão da Produção**, v. 15, n. 3, Set/Dez. 2008.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. In: EGEPE, 2, 2001, Londrina. **Anais do...** Londrina: Anegepe, 2001.