

## **AValiação DE DESEMPENHO: QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS**

### **PERFORMANCE EVALUATION: CONTEMPORARY ISSUES**

**SAMIRA RODRIGUES DOS SANTOS SALTOLETO.** Aluna do curso de graduação em Psicologia da UNINGÁ.

**ELIANE ALICRIM DE CARVALHO.** Mestre em Promoção em Saúde pela UNICESUMAR, Professora do curso de Psicologia da UNINGÁ.

Rua Garibaldi, 50 – Apto 601 Austral – Vila Nova, Maringá, Paraná, Brasil. CEP: 87045-230. E-mail: samirasaltoleto@gmail.com

#### **RESUMO**

A importância da avaliação de desempenho como ferramenta crucial na gestão de pessoas se destaca no contexto organizacional apesar das transformações ocorridas no cenário mercadológico ao longo dos anos. O objetivo deste artigo é analisar a validade da avaliação de desempenho no contexto organizacional contemporâneo. Trata-se de uma revisão bibliográfica, de natureza científica, com o intuito de apresentar os benefícios e contribuições da avaliação de desempenho tanto para a organização, quanto para seus colaboradores. A partir deste estudo, foi possível identificar os diferentes métodos de mensuração e avaliação, o viés meritocrático e as novas tendências em avaliação de desempenho. Considerando a relevância do capital intelectual dentro das organizações, verifica-se a necessidade da valorização e conscientização das empresas em relação à avaliação de desempenho, a partir de uma atuação pontual da área de gestão de pessoas neste processo, visando o desempenho organizacional.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho. Organização. Colaborador. Meritocracia.

#### **ABSTRACT**

Despite the transformations undergone by the job market scene in the recent years, the importance of the performance evaluation as an essential tool for the management of human resources has grown in the organizational context. This article aims to analyze the validity of the performance evaluation in the contemporary organizational context. It was built through a bibliographical review and has the objectives of presenting the gains and contributions of the usage of performance evaluation for both the organizations and their employees. Based on this study it was possible to identify the different methods of measuring and evaluating performance, the meritocratic bias and the new trends in performance evaluation. The valorization and awareness of companies regarding the performance evaluation becomes necessary because of the relevance of intellectual capital for organizations. That can be seen through a punctual action of the Human Resources area in the performance evaluation process, contributing to the performance of the whole organization.

**Keywords:** Performance evaluation. Organization. Employee. Meritocracy.

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização trouxe importantes transformações no cenário econômico, tecnológico e político das empresas, acarretando diversas mudanças inclusive na administração destas organizações. Tantas mudanças exige uma definição clara do planejamento estratégico da organização, sustentada por uma gestão participativa através da parceria com a área de gestão de pessoas visando à valorização dos profissionais e do ser humano neste novo momento histórico (BARBOSA, ESTENDER, 2014).

Neste contexto, a Psicologia Organizacional e do Trabalho tem contribuído para melhorar o funcionamento e o desempenho das organizações, buscando soluções para os desafios que emergem dentro do sistema produtivo, relacionando o desempenho organizacional e a gestão dos recursos humanos (PEIXOTO, CAETANO, 2013).

Segundo Martins et al (2013) a avaliação de resultados e desempenhos é inerente ao próprio instinto empresarial e diante da globalização e cenário competitivo, é de extrema importância as organizações estarem apoiadas em um planejamento estratégico comum para toda a empresa.

Neste contexto, as empresas vêm sendo forçadas a rever suas estratégias de gestão, investindo no desenvolvimento e no gerenciamento de informações para apoio aos processos de controle e para a efetiva tomada de decisões (HUBNER et al., 2012, p. 10).

Os autores consideram ainda que a constante modificação do ambiente na qual as organizações estão inseridas, tornou o cenário econômico cada vez mais competitivo. Este novo ambiente mercadológico tem proporcionado cada vez mais a valorização de seus profissionais. “Na busca de diferencial competitivo, as organizações têm procurado investir em seu capital humano, buscando angariar inovações, conhecimentos e excelência no mundo dos negócios” (SILVA, 2015, p. 9).

Neste aspecto, as mudanças ocorridas no mundo dos negócios têm contribuído para a evolução das técnicas de gestão de pessoas. O novo cenário econômico passa a exigir uma reestruturação na forma de avaliar o desempenho de suas equipes, assumindo assim uma função estratégica dentro das empresas (LIMA, 2016).

Silva (2011) entende que no contexto organizacional, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação fazem parte de uma boa gestão, agregando valor tanto para os colaboradores como para a organização. Anteriormente,

[...] o desempenho das empresas era avaliado exclusivamente baseando-se no retorno que elas proporcionavam para os seus investidores ou sócios. Neste período, os aspectos financeiros eram considerados como os únicos critérios de avaliação de desempenho das organizações, sendo estes mensurados principalmente por meio do valor de suas ações no mercado (ROCHA, 2012).

Avaliar as empresas apenas por indicadores econômicos e financeiros, não fornece informações precisas ao futuro das empresas. Daí a necessidade

de um modelo de avaliação mais amplo que envolva não apenas indicadores financeiros, como também indicadores não financeiros, que apoie a estratégia organizacional das empresas (MARTINS et al., 2013).

A partir da década de 50, os critérios para avaliação de desempenho passaram a envolver outros aspectos, dentre estes o próprio empregado, sendo considerado como fator de competitividade entre as empresas no mercado atual. Assim, ao longo da história vários autores contribuíram para a construção teórica acerca da avaliação de desempenho (ROCHA, 2012).

De acordo com Lima (2016), a avaliação de desempenho é considerada uma importante ferramenta de gestão de pessoas, de modo que as informações obtidas subsidiam a tomada de decisão dos superiores imediatos, em relação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de sua equipe.

Diante desse contexto surgiu a seguinte problemática: Qual o impacto da avaliação de desempenho para a organização e seus colaboradores no contexto contemporâneo? Neste sentido, o objetivo deste estudo é analisar a validade da avaliação de desempenho no contexto organizacional contemporâneo.

O presente trabalho se justifica em decorrência das transformações contemporâneas ocorridas no mundo organizacional, as quais tem exigido das empresas uma reestruturação em seus métodos de trabalho, a fim de garantir maior competitividade no mercado as quais estão inseridas. Para tanto, se faz necessário adotar uma postura mais flexível, formular estratégias adequadas, priorizando soluções criativas e eficazes. Neste cenário competitivo, as pessoas representam um papel importante na sustentabilidade destas organizações, considerando que os resultados organizacionais, são decorrentes do desempenho individual de cada pessoa, alinhado aos objetivos estratégicos (COSTA, 2013).

O interesse por esse estudo se deu em função do envolvimento profissional da autora do trabalho com o tema estudado, uma vez que a mesma atua numa instituição financeira e acompanha diariamente os desafios enfrentados no Programa de Gestão de Desempenho adotado pela empresa. Tal vivência subsidiou a elaboração de um artigo que demonstrasse a importância da avaliação de desempenho, como uma ferramenta de gestão, no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como do próprio desenvolvimento organizacional. Lopes, Santos e Tavares (2014), relatam que “o principal objetivo da avaliação de desempenho deverá ser o desenvolvimento, pois as pessoas são de fundamental importância às organizações”

De acordo com Figueiredo (2016), apesar da complexidade do processo de avaliação de desempenho, o resultado desta, deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas envolvidas neste processo. Destarte, entende-se que a avaliação de desempenho propicia o desenvolvimento de equipes de alta performance dentro das organizações, que contribuem de modo significativo com o resultado geral dos negócios, uma vez que avaliadores e colaboradores passam a desempenhar suas funções em sintonia com os objetivos estratégicos estabelecidos pelas organizações. Pereira (2013, p. 13), corrobora com este entendimento ao descrever que “de um modo geral, a avaliação de desempenho tem como principal objetivo melhorar o desempenho

organizacional através da melhoria do desempenho dos trabalhadores”.

A relevância deste trabalho avigora-se, principalmente, pelas contribuições intrínsecas ao processo de avaliação de desempenho, que impactam diretamente a organização e o colaborador, quando alinhada ao planejamento estratégico. A partir da análise deste trabalho, pretende-se intensificar o referencial teórico sobre o assunto, bem como fornecer informações práticas no que se refere às tendências da avaliação de desempenho no contexto organizacional. “A avaliação de desempenho é uma ferramenta que tem estado em destaque nos últimos anos, sendo alvo de estudos, discussões, seminários e legislações específicas” (BORSATTO, 2012, p.13).

Chaves (2011) defende a aplicação de uma avaliação de desempenho, bem como a necessidade de pesquisas referente ao tema. Segundo este autor, trata-se de uma ferramenta de motivação, aprimoramento e engajamento das pessoas envolvidas no processo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Avaliação de Desempenho**

Os avanços ocorridos no cenário mercadológico nos últimos anos, fez com que as empresas inovassem na forma de gestão, com o intuito de aprimorar o desempenho, a fim de atingir os objetivos estratégicos da organização e garantir a satisfação das necessidades de seus clientes. Assim, entende-se que o sucesso das organizações é oriundo do investimento nas pessoas, identificando, retendo e desenvolvendo o capital intelectual. As pessoas passam a ser o grande fator de vantagem competitiva no mercado, além dos indicadores financeiros, maquinário e tecnologias (BARBOSA E ESTENDER, 2014).

De acordo com Rocha (2012), o diferencial competitivo entre as empresas não são mais as máquinas, e sim a soma do conhecimento adquirido, reconhecendo que o fator gerador de sucesso não é mais a capacidade operacional, mas sim a intelectual. Desse modo, as empresas mais valorizadas, são as que possuem um maior patrimônio intelectual. Entende-se assim, que

[...] as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

Neste aspecto, Matos (2012) considera que a avaliação de desempenho tem por base integrar os processos de guiar, desenvolver e motivar as pessoas, visando acrescentar valor e melhorar os resultados da organização, sendo considerado então, um dos instrumentos centrais da gestão de recursos humanos, cuja eficácia é percebida a partir do alcance dos objetivos organizacionais.

Os resultados organizacionais podem ser aferidos a partir de dois níveis de indicadores: o desempenho organizacional e o desempenho de equipes. O desempenho organizacional está voltado especificamente com o resultado, produtos ou serviços produzidos pela organização. Enquanto que o desempenho de equipes e/ou indivíduos, preocupa-se com a atitude necessária para a produção de tais produtos e serviços oferecidos pela empresa (FERRÃO, 2016).

A avaliação de desempenho inicia com o planejamento estratégico, definição das metas, combinação dos resultados esperados pela equipe de trabalho e acompanhamento do processo e avaliação dos resultados conquistados. Possibilita que as equipes repensem constantemente seus processos de trabalho, com vistas ao aprimoramento (BORSATTO, 2012, p. 22).

Segundo Urnau (2014), as organizações necessitam cada vez mais identificar claramente a contribuição de cada colaborador nos resultados produzidos. Assim, acompanhar o desempenho de seus colaboradores a partir de indicadores e métricas, é fundamental para garantir o sucesso das empresas no cenário atual.

A avaliação de desempenho trata-se de um instrumento que visa analisar e reconhecer o potencial de cada colaborador, contribuindo para o seu desenvolvimento profissional e recompensando suas habilidades identificadas. Neste sentido, se faz necessário o conhecimento prévio da existência do processo de avaliação na empresa por parte do colaborador (CUNHA; MARTINS, 2015).

De acordo com Santos (2016), por meio da avaliação de desempenho é possível comparar o desempenho real do colaborador na execução de suas atividades, com o desempenho esperado pela organização, permitindo identificar as discrepâncias existentes entre o resultado ideal e o real assumido. O autor defende que o processo de avaliação de desempenho deve ser integrado a um sistema de gestão de desempenho, bem como aos demais subsistemas de recursos humanos, de modo que o resultado sirva de insumo para a elaboração de políticas e diretrizes organizacionais que integram a gestão de desempenho.

Corroborando com este entendimento, Trottmann e Tibério (2012) consideram a avaliação de desempenho como um subsídio para outros subsistemas de gestão de pessoas, como treinamento e desenvolvimento (T&D), remuneração e benefícios. Para os autores o T&D está diretamente relacionado à avaliação de desempenho uma vez que esta ferramenta permite aprimorar as atividades que devem ser desenvolvidas, o que implica em resultados mais eficientes para a organização.

Para as empresas, a avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento. As avaliações feitas tanto aos colaboradores como à organização permitem determinar certo nível adequado de desempenho e determinar o que é preciso melhorar; para isso introduzem-se medidas corretivas e incentivos sendo o esforço recompensado (PEREIRA, 2013, p. 13).

Segundo Silva (2012), até pouco tempo atrás a avaliação de

desempenho consistia em um processo rotineiro e burocrático. Com o passar do tempo, os processos mudaram, bem como os conceitos e entendimentos apresentados por pessoas e organizações. Para autora, “avaliar quer dizer apreciar, medir, mensurar, julgar, comparar ou conferir. Avaliação, num sentido geral, significa apreciar um ser, situação ou atividade, considerando os fatores ou elementos que o constituem, atribuindo-lhe um “justo” valor.” (SILVA, 2012, p.80), enquanto que o desempenho está relacionado à performance do indivíduo, ao resultado do seu trabalho (qualitativo e quantitativo) composto pela capacidade e atitude dos colaboradores.

A gestão do desempenho dos colaboradores nas organizações demonstra sua relevância a partir do momento em que se é possível identificar o alcance dos objetivos estratégicos da organização, a partir do desempenho das equipes, o que leva a verificar quais os colaboradores que apresentam melhor desempenho, ou, quais desenvolveram suas habilidades e se esforçaram para atingir os resultados, e ainda quais colaboradores precisam de desenvolvimento (FERRÃO, 2016).

## **2.2 Benefícios e Contribuições da Avaliação de Desempenho**

Segundo Pereira (2013), a lógica do sistema de avaliação de desempenho baseia-se no estabelecimento de objetivos a serem atingidos pelas equipes, associando o resultado individual ao resultado da organização, demonstrando que se a equipe falhar, o resultado individual pouco importa. A autora considera que a essência da avaliação de desempenho situa na motivação pessoal dos profissionais no desempenho de suas funções, com o intuito de trazer resultados para a organização.

Para Silva (2012), a avaliação de desempenho tem se tornado uma ferramenta de desenvolvimento, essencial para a gestão empresarial. Este sistema beneficia todos os partícipes do processo, apresentando além dos resultados organizacionais, benefícios para toda a equipe de trabalho, como para cada colaborador individualmente.

O alcance dos objetivos organizacionais está estreitamente relacionado ao desempenho das equipes, de modo que a avaliação torna-se um dos aspectos fundamentais da organização. Portanto, não se pode cobrar performance dos colaboradores, se não souber como os resultados da organização estão sendo atingidos (CHIARETO, 2014). Quando bem estruturada, a avaliação de desempenho “pode aprimorar o comportamento e competências das pessoas, focando a avaliação passada para os benefícios futuros” (BORSATTO, 2012, p. 22).

Corroboram com este entendimento Aguiar et al. (2017), os quais consideram que a avaliação de desempenho permite a identificação de talentos internos dentro da organização, por meio da análise do comportamento e potencialidades de cada colaborador, possibilitando assim, o remanejamento dos colaboradores internamente quando necessário.

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho promove um vínculo entre o gestor e sua equipe de trabalho, bem como torna a comunicação mais dinâmica entre as partes, com o intuito de facilitar a compreensão dos colaboradores quanto ao método da avaliação de

desempenho. Além disso, permite que o colaborador tenha ciência dos resultados esperados do seu trabalho, possibilitando a identificação dos pontos de melhorias, contribuindo assim para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, enquanto que permite a organização identificar as necessidades de treinamento para melhor desempenho das atividades dentro da organização, como também reconhecer os colaboradores aptos a serem promovidos ou transferidos.

Segundo Urnau (2014), algumas das principais contribuições da Avaliação de Desempenho é a realização do *feedback*, prática esta desempenhada pelo avaliador, que proporciona ao avaliado um retorno concernente ao seu desempenho, podendo assim descobrir se está indo no caminho certo ou não. O resultado da avaliação deve ser passado de forma objetiva e clara pelo gestor, e deve-se chegar a um consenso entre as partes, em prol do desenvolvimento do colaborador e da própria organização.

Para Silva (2011, p.19), “a avaliação de desempenho preocupa-se em avaliar e a partir do resultado propor ações de desenvolvimento, treinamento e educação. Essa atitude visa promover o conhecimento a fim de evitar que erros e desvios profissionais continuem a ocorrer no âmbito organizacional.”

Através das políticas e práticas da avaliação de desempenho é possível realizar a integração dos processos inerentes aos Recursos Humanos e tendo sido instituído com seriedade, formalidade e exatidão, é possível se mensurar completamente o programa de Gestão de Pessoas nos variados processos que são instituídos na organização. Considerando-se estratégias, métodos, programas se têm os melhores meios de realizar a administração organizacional (SILVA, 2012, p. 84).

Ferrão (2016) resume as seguintes contribuições da avaliação de desempenho: torna dinâmico o planejamento da organização; melhora a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes da empresa; deixa claro o resultado esperado dos colaboradores na organização; aumenta o comprometimento com os resultados almejados pela empresa; melhora da comunicação entre os partícipes do processo; proporciona *feedback* contínuo; fornece informações gerenciais; alinhamento dos resultados organizacionais; enriquecimento do relacionamento interpessoal e, por fim, subsídio para os demais subsistemas da área de gestão de pessoas. “Ora, a avaliação de desempenho, tendo por base o processo de guiar, desenvolver e motivar as pessoas, visa integrar esses mesmos modelos, acrescentando valor e melhorando os resultados da organização, de forma contínua” (MATOS, 2012, p. 11).

No entanto, para que tais benefícios ocorram, algumas premissas precisam ser atendidas: avaliar além do desempenho atual, o alcance de metas e objetivos; realizar uma análise objetiva do desempenho e não dos aspectos subjetivos do colaborador; deve haver um consenso entre os benefícios da avaliação tanto para o colaborador como para a organização e, por fim, a avaliação de desempenho deve contribuir para tornar o colaborador mais produtivo dentro da organização (CHIAVENATO, 2014).

### **2.3 Métodos de Mensuração e Avaliação**

Segundo Santos (2016), os métodos utilizados na avaliação de desempenho variam de uma organização para outra. A definição do método a ser utilizado, deve ser feita de acordo com o perfil de cada empresa (BORSATTO, 2012).

Silva (2012, p.78) relata que “as organizações buscam produtividade e esta é dependente do desempenho do funcionário e por isso elas utilizam os sistemas de avaliação para medirem o alcance dos objetivos”.

De acordo com Rocha (2012), a bibliografia referente aos métodos de avaliação de desempenho nas empresas é bem ampla. Segundo o autor, vários autores buscam identificar a ferramenta mais eficaz para avaliar os resultados apresentados pelos colaboradores nas organizações. Neste contexto Chiavenato (2014), delinea os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, mais utilizados ao longo do tempo: escalas gráficas; escolha forçada; pesquisa de campo; método dos incidentes críticos; listas de verificação;

As transformações que ocorreram no mundo organizacional contribuíram de certa forma para o aprimoramento das técnicas utilizadas na área de gestão de pessoas. A globalização favoreceu a competitividade entre as organizações exigindo assim, uma reestruturação dos métodos de avaliação de desempenho (LIMA, 2016).

Segundo Lopes, Santos e Tavares (2014), neste novo cenário econômico, os métodos contemporâneos de avaliação de desempenho, são: *coaching assesment*; avaliação 360º; autoavaliação; testes de sistema representacionais e avaliação de perfil comportamental.

## **2.4 Meritocracia e a Avaliação de Desempenho**

Segundo Steil et al. (2013), o desenvolvimento de um sistema de recompensas eficaz, dependerá da estrutura e cultura de cada organização. A competitividade no cenário mercadológico abrange inclusive o capital humano das empresas, visto a sua importância em contribuir para com o resultado organizacional. Diante disso, as pessoas passam então a exigir posição e remuneração diferenciada, que seja compatível com seu desempenho.

A decisão pelo modelo meritocrático exige que a organização seja coerente e que dê a todos a mesma oportunidade. Caso permita privilégios ou exceções, perderá a confiança do grupo e os talentos se desligarão, por não aceitarem que o mérito seja atribuído sem que a ele se faça jus (CHAVES, 2012, p.17).

O conceito de meritocracia está estreitamente relacionado ao da avaliação de desempenho, quando se entende que para reconhecer, é preciso que tenha objetivos previamente definidos, mensuráveis individualmente e alinhados ao planejamento estratégico da organização (BARBOSA, 2014).

De acordo com Assis (2013), apesar da complexidade da meritocracia no contexto organizacional, por meio de políticas, normas e sistemas, permite o reconhecimento financeiro e não financeiro, a movimentação e o desenvolvimento dos colaboradores, entre outras vantagens atreladas à área de gestão de pessoas.



Chaves (2012) relata que ausência de uma ideologia meritocrática na sociedade, dificulta definir os critérios de recompensa e reconhecimento do colaborador, de forma igualitária. A autora aponta o processo de avaliação de desempenho como o mais indicado para a prática da meritocracia.

Contudo, a meritocracia se refere a um estímulo não somente financeiro, mas também simbólico, em que “as pessoas sentem-se recompensadas pelos esforços despendidos e gratificadas pelo seu reconhecimento público” (BARBOSA, 2014, p.82).

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Trata-se de uma revisão bibliográfica referente ao tema apresentado. Para Cunha e Martins (2015), a revisão bibliográfica proporciona ao autor uma postura científica, contribuindo assim para a produção de publicações inéditas nas mais diversas áreas de conhecimento.

Segundo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica favorece a escolha do tema, e a escolha do tema possibilita a realização da pesquisa bibliográfica. Além do interesse sobre o assunto, é preciso dispor de bons conhecimentos no campo de estudo de modo que a pesquisa se desenvolva eficazmente. Outra etapa do processo da revisão bibliográfica é efetuar um estudo exploratório do levantamento das fontes de referências, a fim de familiarizar o pesquisador com o estudo a ser desenvolvido, bem como suas demarcações. O autor supracitado defende que o pesquisador deve buscar informações gerais sobre o assunto, chegando às obras que abordam e desenvolvem amplamente o assunto. Acrescenta ainda, que a fonte de informações da pesquisa bibliográfica configura-se por meio de documentos escritos, impressos ou eletrônicos. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p.30).

Assim, para a elaboração desta revisão de literatura foi realizada uma investigação inicial por fontes bibliográficas referentes ao tema, em bases de dados textuais como o Portal Capes, *Scielo* e *Google Acadêmico*, cuja busca resultou em 44 periódicos nacionais, 2 no idioma inglês e 2 em espanhol, a fim de garantir a legitimidade do objetivo proposto. Destes foram descartadas 16 publicações que não se referiam à avaliação de desempenho no contexto organizacional. Os artigos dos periódicos foram pesquisados nos respectivos *sites online*. A estratégia de busca dos periódicos foi realizada com base em dois critérios: primeiramente por meio das palavras-chaves do presente estudo: avaliação de desempenho, organização, colaborador e meritocracia. O segundo critério objetivou garantir informações atualizadas acerca do tema a ser desenvolvido, selecionando artigos publicados no período de 2011 a 2017, bem como consultas em revistas e pesquisas que tratassem do tema em questão no contexto contemporâneo.

### **4 CONCLUSÃO**

Diante do exposto, verifica-se que a avaliação de desempenho não é um método novo utilizado pelas organizações, pelo contrário, é uma ferramenta

que sempre existiu no contexto organizacional, porém com um viés burocrático, e sem uma finalidade explicitamente definida (RODRIGUES et al., 2012).

Ao longo dos anos a avaliação de desempenho passou por reformulações, porém ainda é considerada uma importante ferramenta, capaz de mensurar e acompanhar os resultados individuais atrelados aos resultados organizacionais (SANTOS, 2016). Nota-se, portanto que a área de gestão de pessoas cumpre um papel fundamental na conscientização dos partícipes do processo de avaliação de desempenho, quanto ao significado e à importância desta ferramenta, atuando como um mediador do método entre avaliado e avaliador, considerando que o desempenho organizacional advém da valorização e motivação de seus colaboradores (PEREIRA, 2013).

Dessa forma, verifica-se a necessidade das organizações, em conjunto com a área de gestão de pessoas, desenvolverem estratégias para suprir as dificuldades enfrentadas por grande parte das empresas referente ao processo de avaliação de desempenho. Para tanto, sugere-se que a alta direção, apesar dos resultados que os gestores precisam apresentar diariamente, disponibilize um tempo específico dentro do cronograma de cada etapa do processo para os gestores realizarem as atividades sob sua responsabilidade no que se refere à avaliação de desempenho dos seus colaboradores, e cobre os resultados da avaliação para acompanhamento, verificando a importância desta ferramenta no desenvolvimento profissional e pessoal de sua equipe.

Recomenda-se ainda, conscientizar os gestores que não consideram o programa importante, por meio do envolvimento da alta liderança, no acompanhamento dos resultados da área em que cada gestor é responsável, com bases nos dados estatísticos gerados ao final da avaliação, fazendo o reconhecimento dos profissionais que cumprem com o cronograma e os objetivos estabelecidos. Outra questão a se pensar é o tipo de plataforma escolhida para a gestão dos colaboradores: esta deve ser simples, dinâmica, tornando o processo mais rápido e prático.

Conforme Nunes (2016), os modelos de gestão de pessoas devem acompanhar as mudanças enfrentadas pelas organizações, que as tornam cada vez mais rápidas, dinâmicas e complexas. Neste sentido, ao invés da abordagem tradicional (hierárquica, autocrática, *feedback* anual, foco na medição (ratings), recompensas extrínsecas), as empresas estão adotando a Abordagem Ágil (em rede, democrática, *feedback* contínuo, foco no desenvolvimento, recompensas intrínsecas). Para que as empresas estejam alinhadas com as novas tendências de avaliação de desempenho, a autora considera quatro fatores importantes: simplicidade, tecnologia, transparência e consequência.

Dessa forma, verifica-se que para que haja um processo de avaliação de desempenho que estimula o colaborador a ter interesse em evoluir na sua carreira profissional, é preciso que o processo avaliativo seja revisto em muitas organizações, de modo que possibilite a construção de um processo realmente eficaz, que não seja feito apenas como um ritual ao longo do ano (URNAU, 2014).

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. et al. Avaliação de Desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. **Gestão em Foco – Revistas Eletrônicas UNISEPE**, São Paulo, p. 171-182, 2017. Disponível em: <[http://www.unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2017/029\\_avaliacao\\_de\\_desempenho.pdf](http://www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2017/029_avaliacao_de_desempenho.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

ASSIS, M. T. **A meritocracia na visão de executivos de RH**. 2013. 145f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/2663/marcelino-tadeu-de-assis.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

BARBOSA, L. Meritocracia e Sociedade Brasileira. **RAE - Revista de Administração de Empresas FGV-EAESP**, São Paulo, v. 54, n. 1, p. 80-85, jan./fev., 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v54n1/a08v54n1.pdf>>. Acesso em 27 abr. 2017.

BARBOSA, R. D. S., ESTENDER, A. C. A Gestão Estratégica de Pessoas – uma Ferramenta Necessária a Toda Companhia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA E GESTÃO EM TECNOLOGIA, 11., 2014. Rio de Janeiro: AEDB, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/18720144.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

BORSATTO, S. **Avaliação de Desempenho na UFRGS: os lugares e o sentido de um modelo de gestão**. 2012. 83 f. Monografia (Especialização em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71510/000876108.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

CHAVES, J. S. **A aplicação da avaliação de desempenho em gerentes de relacionamentos de instituição financeira para público classes “A” e “B”**. 2011. 60f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília. Brasília. 2011. Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2676/1/2011\\_JorgeneidaSilvaChaves.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/2676/1/2011_JorgeneidaSilvaChaves.pdf)>. Acesso em abr. 2017.

CHAVES, N. M. D. **Meritocracia – revelando as melhores pessoas ou o melhor das pessoas?: um estudo de caso em uma empresa brasileira**. 2012. 119 f. Dissertação (Mestrado em Administração Profissional) -Fundação Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2012. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2012/dissertacao\\_neuza\\_maria\\_dias\\_chaves\\_2012.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2012/dissertacao_neuza_maria_dias_chaves_2012.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

CHIARETO, J. **Avaliação de desempenho organizacional: um estudo em um hospital universitário público**. 2014. 123 f. Dissertação (Mestrado em Ciência) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2014 Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-05012015-171107/pt-br.php>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, S. R. M. A. **Análise da construção do conhecimento nas equipes de alta performance: estudo de caso em uma concessionária de energia elétrica**. 2013. 214 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa. 2013. Disponível em: <tede.biblioteca.ufpb.br/handle/tede/5244>. Acesso em: 16 mar. 2017.

CUNHA, N. C., MARTINS, S. M. Retenção de talentos frente às mudanças no mercado de trabalho: uma pesquisa bibliográfica. **Getec**, v. 4, n. 8, p. 90-109. 2015. Disponível em: <<http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/705>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

FERRÃO, G. S. **O papel do líder contemporâneo na avaliação de desempenho de seus liderados**. 2016. 30 f. Monografia (Especialização em Psicologia Organizacional) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2016. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147083/000998373.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

FIGUEIREDO, K. S. A. O Desempenho e a Alta Performance Profissional no Ambiente Organizacional. In: Workshop de Administração: Virtualização e Gestão: Os desafios das Empresas na Virtualização dos Negócios. 3., 2016. **Anais...** Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/workshopadm/article/view/2513/2370>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUBNER, B. T. et al. Proposta de indicadores de performance sob a perspectiva do balanced scorecard: o caso de uma cooperativa de crédito. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC**, Florianópolis, v. 11, n. 31, pp. 9-22, dez./mar. 2012. Disponível em: <<http://revista.crcsc.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/CRCSC/article/view/1255/1209>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

LIMA, V. R. **Avaliação de Desempenho Profissional: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA**. 2016. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Maranhão. São Luís. 2016. Disponível em: <<https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/860/1/MonografiaVILMONES.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

LOPES, F. C. M., SANTOS, M. I. F., TAVARES, H. N. **Avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional**. In: SIMPÓSIO DE TCC E SEMINÁRIO DE IC, Brasília: 2014. 13 f. Disponível em:

<[http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais\\_simposio/arquivos\\_up/documentos/artigos/22a422273d697e972aa33128e173b539.pdf](http://nippromove.hospedagemdesites.ws/anais_simposio/arquivos_up/documentos/artigos/22a422273d697e972aa33128e173b539.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

MARTINS, V. G. et al. A utilização de modelos de avaliação de desempenho sob a perspectiva do gecon e do balanced scorecard: estudo de caso em uma central de cooperativas de crédito. **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, João Pessoa, v.1, n. 1, p. 99-117, jan./jun. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/recfin>>. Acesso em: 16 mar. 2017

MATOS, F. L. F. **Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho: um estudo de caso**. 2012. 109 f. Projeto (Mestrado Gestão de Recurso Humano) - Universidade do Minho. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/19790/1/Florbela%20Leite%20Ferreira%20Matos.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

NUNES, S. L. Tendências na Gestão de Desempenho. **Jason Associates**. 2016. Disponível em: <<http://jasonassociates.com/tendencias-na-gestao-de-desempenho/>>. Acesso em: 22 maio 2017.

PEIXOTO, A. L. A., CAETANO, A. Avaliação de desempenho. In: BORGES L. O.; MOURÃO, I. (Org.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. p. 528-556, Porto Alegre: Artmed, 2013.

PEREIRA, C. **Importância da Avaliação de Desempenho nas Organizações. Estudo de caso numa empresa portuguesa do sector alimentar**. 2013. 83f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Politécnico do Porto - Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão. Vila do Conde. 2013. Disponível em: <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM\\_CatarinaPereira2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/1816/1/DM_CatarinaPereira2013.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

ROCHA, M. R. **Avaliação de competências como instrumento de desenvolvimento e capacitação: um estudo em uma organização financeira**. Belo Horizonte: 2012, 108 f. Dissertação (Mestrado em administração) - Universidade FUMEC. Disponível em <<http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcelo-ribeiro-rocha.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

RODRIGUES, C. C. C. et al. **O processo de avaliação de desempenho e sua efetividade: um estudo de caso em uma organização pública**. 2012. Disponível em: <[http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_6973.pdf](http://www.convibra.org/upload/paper/2013/34/2013_34_6973.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

SANTOS, M. O. **Uma proposta de melhoria do instrumento de mensuração de desempenho funcional baseada em métodos multicritério de apoio a decisão**. 2016. 150 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo. 2016. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/570/Marinald>>

o %20Oliveira%20Santos\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 27 abr. 2017.

SILVA, E. J. **Avaliação 360 graus: percepção dos colaboradores de uma Instituição Financeira Nacional**. 2011. 51 f. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade de Brasília. Ji-Paraná. 2011 Disponível em: <[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011\\_EdnaldaJosedaSilva.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011_EdnaldaJosedaSilva.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

SILVA, H. H. **Fatores relevantes para retenção de talentos em uma empresa do setor bancário: estudo de caso**. 2015. 79 f. Dissertação (Mestrado em Administração)–Centro Universitário UNA. Belo Horizonte. 2015. Disponível em: <<http://www.mestradoemadm.com.br/wp-content/uploads/2016/05/Helen-Honorato-da-Silva.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

SILVA, R. R. **Avaliação de Desempenho: análise e motivação para o conhecimento, prática e comprometimento do funcionário**. 2012. 165 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade TECSOMA. Paracatu. 2012. Disponível em: <[http://www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/2-2012/Monografia%20Rangel%20Ramos\\_2012.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/2-2012/Monografia%20Rangel%20Ramos_2012.pdf)>. Acesso em: 16 mar. 2017.

STEIL, A. V. et al. Estado da arte sobre recompensas em organizações no Brasil: uma análise bibliométrica da literatura nacional de 2000-2011. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 19-35, 2014. Disponível em < <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v14n1/v14n1a03.pdf>>. Acessos em: 16 mar. 2017.

TROTTMANN, P; TIBÉRIO, A. A. Inovação na política de avaliação de desempenho na prefeitura do município de São Paulo e seus desafios. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, n.,1 p. 453-473, 2012. Disponível em: < <http://www.bibliotekevirtual.org/revistas/Methodista-SP/REGS/v03n01/v03n01a06.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.

URNAU, A. M. **O processo de avaliação de desempenho da UNIJUÍ – campus Panambi: um estudo do ponto de vista dos seus colaboradores**. 2014. 57f. Monografia (Especialização em Gestão de Pessoa-MBA) - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí. 2014. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2406/TCC%20P%c3%b3s%20Gest%c3%a3o%20de%20Pessoas%20MBA.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 abr. 2017.