

**INSTITUTO ENSINAR BRASIL
FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI**

RAÍSSA NOGUEIRA DIAS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DE ESTUDO DE CASOS**

**TEÓFILO OTONI
2018**

RAÍSSA NOGUEIRA DIAS
FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA
GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DE ESTUDO DE CASOS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Psicologia
das Faculdades Unificadas de Teófilo
Otoni, como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharela em
Psicologia.**

**Área de Concentração: Psicologia
Organizacional.**

Orientador: Prof. Luiz Alberto Gonzaga

TEÓFILO OTONI
2018



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS: ANÁLISE DE ESTUDO DE CASOS, elaborado pela aluna RAÍSSA NOGUEIRA DIAS foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de Psicologia das Faculdades Unificadas Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHARELA EM PSICOLOGIA.

TeófiloOtoni, ____ de _____ 20__

Prof. Orientador

Prof. Examinador1

Prof. Examinador2

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ser essencial em minha vida, autor do meu destino, meu guia, socorro presente na hora da angústia e aos meus pais Deon e Paula.

AGRADECIMENTOS

Grata a Deus pelo dom da vida, pelo seu amor infinito, sem Ele nada sou. Agradeço aos meus pais, Deon e Paula, meus maiores exemplos. Obrigada por cada incentivo e orientação, pelas orações em meu favor, pelo cuidado para que estivesse sempre no caminho adequado. Ao meu irmão, Eduardo Felipe, por todo amor e carinho. Ao meu namorado, Igor Rogério, por todo amor, carinho, paciência e compreensão que tem me dedicado. Ao professor Luiz Alberto Gonzaga que, com muita paciência e atenção, dedicou seu tempo para me orientar em cada passo deste trabalho. Aos meus professores João Martinelli e Wallasce Almeida pela contribuição na minha vida acadêmica e por tanta influência na minha futura vida profissional. Aos meus amigos Amanda e Gã por todo apoio e cumplicidade. Porque mesmo quando distantes, estavam presentes em minha vida. Obrigada a todos que, mesmo não estando citados aqui, tanto contribuíram para a conclusão desta etapa.

RESUMO

O tema abordado nesse trabalho demarca o estudo da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica. O objetivo dessa pesquisa é analisar, através de estudos de casos selecionados, a utilização da Avaliação de Desempenho como ferramenta estratégica na gestão de pessoas. Realizou-se uma análise de estudo de casos que retratam os procedimentos acerca do desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho, sua implantação nas organizações e o auxílio da ferramenta nos procedimentos organizacionais. A metodologia desta pesquisa se configura como teórica/qualitativa, por desenvolver uma revisão bibliográfica sobre a relação da gestão de pessoas estratégia e avaliação de desempenho. Através da revisão dos estudos de casos, verificou-se que a ferramenta de desempenho coadjuva na performance dos colaboradores no processo de avaliação, por outro lado identifica-se que a falta de preparo por parte dos avaliadores geram dissonâncias em relação aos resultados.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Avaliação de Desempenho. Estudo de casos.

ABSTRACT

The theme addressed in this work demarcates the study of performance evaluation as a strategic tool. The purpose of this research is to analyze, through selected case studies, the use of Performance Evaluation as a strategic tool in people management. A case study analysis was carried out that portrays the procedures about the development of the performance evaluation tool, its implementation in the organizations and the help of the tool in the organizational procedures. The methodology of this research is configured as theoretical / qualitative, by developing a bibliographic review on the relationship of people management strategy and performance evaluation. Through the review of the case studies, it was verified that the performance tool contributes to the performance of the employees in the evaluation process, on the other hand, it is identified that the lack of preparation by the evaluators generate dissonances in relation to the results.

Keywords: Management of people- Performance Evaluation - Case Studies

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIALTEÓRICO	12
2.1	Históricos da Evolução dos Recursos Humanos	12
2.1.1	Processos de Gestão dePessoas	17
2.2	As Organizações e o Ambiente deTrabalho	19
2.3	Histórico da Avaliação deDesempenho	20
2.3.1	A avaliação de desempenho com foco em competências	22
2.3.2	Diferentes formas de avaliações dedesempenho	25
2.3.2.1	A avaliação daexperiência	25
2.3.2.2	Escala gráfica	26
2.3.2.3	Escolha forçada	26
2.3.2.4	Listas deverificação	26
2.3.2.5	Autoavaliação	26
2.4	Feedback	26
2.5	O psicólogo no contexto da avaliação de desempenho	27
3	MÉTODO E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DAPESQUISA	29
3.1	Classificação da pesquisa quanto aosfins	29
3.2	Classificação da pesquisa quanto aosmeios	29
4.	RESULTADO EDISCUSSÕES	32
4.1.	Perfilorganizacional	32
4.2.	Contexto internoorganizacional	33
4.2.1	Conhecimento dos colaboradores em relação ao processo deavaliação dedesempenho	34
4.2.2	Produtividade x Avaliação dedesempenho	35
4.2.3	Desenvolvimento profissional dosavaliados	36
4.2.4.	Relacionamento interpessoal após a avaliação de desempenho	37
4.2.5	Aceitação da avaliação de desempenho na organização	39
4.3	Ferramentautilizada	40
4.4	O psicólogo no processo de implantação e desenvolvimento deferramenta avaliação dedesempenho	41
5	CONSIDERAÇÃOESFINAIS	44

REFERÊNCIAS..... 46

1 INTRODUÇÃO

O conteúdo desenvolvido no presente trabalho desvela e averigua mediante revisão bibliográfica e seleção de estudos de casos a utilização da Avaliação de Desempenho. O abalçamento da temática sobleva a investigação teórica e qualitativa, visando o contexto organizacional e, juntamente com bases teóricas e práticas, investiga a ferramenta e seu manejo nas organizações estudadas.

Trata-se de uma análise de três estudos de caso, estabelecida através da seleção de estudos de casos que retratam o papel da avaliação de desempenho dentro das organizações, posterior a busca e análise de materiais, foram selecionados os três estudos que portam segmentos diferentes. Os estudos retratam o papel da avaliação de desempenho no âmbito organizacional, visando averiguar os procedimentos acerca do desenvolvimento da ferramenta de avaliação de desempenho, sua implantação nas organizações e o auxílio da ferramenta nos procedimentos organizacionais.

Dessa forma, o objetivo geral busca analisar, através dos estudos de casos selecionados a utilização da Avaliação de Desempenho como ferramenta estratégica na gestão de pessoas. Os objetivos específicos propostos foram: I) Descrever os instrumentos utilizados nos estudos de caso analisados; II) Identificar e analisar as competências presentes nas Avaliações de Desempenho nos estudos de caso; III) Analisar a percepção dos gestores e colaboradores quanto à aplicação da Avaliações de Desempenho nos estudos de caso.

O trabalho desenvolvido tem caráter relevante em referencia a extensão do acervo bibliográfico, integração de conhecimentos e percepções no entorno desta ferramenta de gestão estratégica. Para a formação dos profissionais em psicologia, será importante para o desenvolvimento de seu conhecimento acerca da elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho nas organizações de acordo com suas necessidades, e, como isso impacta diretamente no desenvolvimento dos colaboradores.

Diante da análise dos estudos de casos, observa-se que a Avaliação de Desempenho consiste em uma ferramenta que auxilia no processo de mensuração das praticas dos colaboradores que viabiliza o desenvolvimento profissional em referência a um melhor desempenho de suas funções no ambiente organizacional, contudo, um bom programa de avaliação de desempenho deve abarcar paradigmas, ou seja,

fundamentos que nos revele se o resultado obtido corresponde com o esperado e se o processo está funcionando de modo satisfatório, proporcionando benefícios para o avaliador, avaliados e organização. Além disto, denota que a utilização da ferramenta como cumprimento de protocolo banaliza o processo e não ocasiona ganhos positivos para os envolvidos no processo.

Este trabalho foi estruturado da seguinte forma: Referencial teórico, método e procedimentos técnicos da pesquisa, resultado e discussões e considerações finais. A primeira etapa do trabalho, trata do histórico da evolução dos Recursos Humanos, foram analisados também os processos de Gestão de Pessoas, o histórico da Avaliação de Desempenho seus propósitos e objetivos, bem como seus modelos de avaliação, além disto, essa etapa constitui-se em explicar de forma breve o conceito e papel do feedback no processo de avaliação de desempenho, bem como o papel do psicólogo neste contexto.

Em seguida o método e procedimentos técnicos da pesquisa, que possui delineamento qualitativo e nível descritivo, com consulta em livros, artigos científicos e a utilização de estudos de casos para a obtenção de dados, através do qual, obteve-se as informações necessárias ao desenvolvimento do tema.

A penúltima parte consiste na análise dos estudos de casos, onde foi possível observar como é praticada a Avaliação de Desempenho nas organizações estudadas através dos estudos selecionados e como os colaboradores a veem dentro do ambiente organizacional. Em seguida foi realizada a etapa dos resultados e discussões, adquirido através desta análise e fundamentado na teoria.

A última fase consiste na conclusão do trabalho, onde, é possível expor meios mais eficazes nos processos de Avaliação de Desempenho, diante das análises obtidas através da análise dos estudos utilizados para compor a pesquisa.

2 REFERENCIALTEÓRICO

2.1 Históricos da Evolução dos Recursos Humanos

Observa-se que, na íntegra do trajeto da humanidade as mudanças sempre estiveram presentes, porém não eram comuns observar repercussões e impactos impetuosos como nos dias atuais. Estas mudanças ocorrem em função da velocidade e direção das alterações econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, legais e políticas. Neste sentido a área de Recursos Humanos caracteriza-se também por sua constante evolução, desde os primórdios da Administração até os dias atuais.

Evolução, essa que segundo Michaelis (2002, p. 329), significa “progresso, transformação lenta e progressiva de uma ideia, fato, ação.”, etc. E para tanto, sendo significativo evidenciar a evolução dos Recursos Humanos, demarcando aspectos relevantes da sua trajetória no decorrer dos anos até a atualidade.

A década de 30 foi simbólica para a área de recursos humanos, pois se caracterizou como a etapa precursora da Gestão de Pessoas que se ergueu no século XIX e se manteve até o início da década de 30. Após 1930, a área de Recursos Humanos ganhou a nomenclatura de Administração de Pessoal com a escola de Relações Humanas cujo precursor foi o psicólogo Elton Mayo.

A princípio, as incumbências das chefias estavam voltadas para os custos organizacionais, sendo que se comprava a mão de obra e, em contrapeso, às entradas e saídas dessa conta seriam catalogadas contabilmente. Além disso, nesta mesma década delineia o início metódico e ajustado das normas por documentos legais da Administração de Pessoal. Portanto, surge em 1930 a legislação trabalhista, manifestando-se os direitos dos trabalhadores e a responsabilização das indústrias no cumprimento das leis. Haja vista que em 1º de maio de 1943, foi assinado o decreto-lei nº 5.452 resultante da Consolidação das Leis Trabalhistas.

A estruturação do departamento de pessoal era da responsabilidade dos proprietários das Organizações. A consolidação desta estrutura, e porque não dizer desta mentalidade, foi efetivada com o intuito de auxiliar o processo de gestão, sendo que esta área seria conduzida por um chefe de pessoal profissional capacitado para acompanhar e manter os colaboradores alinhados com as novas leis trabalhistas.

A partir dos anos 70, inicia-se uma intensa evolução nesse meio, que se deve a adequação aos paradigmas da organização taylorista dos processos de trabalho, que, por sua vez deu origem ao surgimento de uma crise antes mesmo do início do processo de reestruturação produtiva do final da década de 70. A ocorrência desta mudança, ganha força através do movimento sindical. O novo modelo sócio-político-econômico passa a exigir certo alinhamento por parte das organizações em relação às práticas de recursos humanos, pois os procedimentos burocráticos e operacionais perdem seu lugar neste meio, e os indivíduos e suas relações alcançam visibilidade e recebem um olhar mais humanista.

Constata-se à abertura de um dos primeiros cursos de Administração de Recursos Humanos aplicados no Brasil. Deste modo, com o passar dos anos, o curso deixa de ser ocupado apenas por advogados e passa, na sua maioria, a ser composto por psicólogos e administradores, dando visibilidade à área.

A partir da década de 80, as alterações nas práticas de recursos humanos ganharam uma grande velocidade. Com o advento do processo de globalização do mercado, a maneira de uma empresa gerenciar seus funcionários passou a ser considerada um elemento crítico da vantagem competitiva sustentável (PFEFFER, 1994). A área de Recursos Humanos ganhou novo perfil, uma nova forma de apoiar a organização a desenvolver um crescimento sustentável. "Assim chegamos ao estágio atual, onde a gestão de pessoas surgiu como a solução das demandas de excelência organizacional (Araújo, 2006 p.3-4).

As evoluções ao longo do tempo ocasionaram, por parte das organizações, a aceitação da consistência do departamento de Recursos Humanos devidamente estruturado com seus Gestores. Portanto, originaram-se em subáreas que passaram a ter mais amplitude e com isso visibilidade de sua atuação.

Na tabela abaixo apresenta-se as diversas responsabilidades das funções conforme a evolução da área:

Tabela 1: Competências do Profissional

CHEFE DE PESSOAL 1930 - 1960	GERENTE DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS 1960 -1980	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS 1980 -atual
Controles de frequência	Controles de frequência	Controles de frequência
Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho	Faltas ao trabalho
Pagamentos	Folha de Pagto	Folha de Pagto
Admissões e Demissões	Admissões e Demissões	Admissões e Demissões
Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT	Cumprimento da CLT
	Serviços Gerais	Serviços Gerais
	Medicina e Segurança	Medicina e Segurança
	Segurança Patrimonial	Segurança Patrimonial
	Segurança Industrial	Segurança Industrial
	Contencioso trabalhista	Contencioso Trabalhista
	Cargos e Salários	Remuneração e Carreira
	Benefícios	Benefícios
	Recrutamento e Seleção	Atração e Seleção de Pessoas
	Treinamento	Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas
		Avaliação de Desempenho
		Qualidade de Vida no Trabalho
		Desenvolvimento Gerencial
		Relações trabalhistas

Fonte: VISCAINO & ESTORK (2007, p. 4).

Diante da transformação da Área de Recursos Humanos, várias nomenclaturas se manifestaram durante o processo. Anteriormente as representações empregadas caracterizavam-se por: administração de pessoal, relações industriais e relações humanas, entretanto nos dias atuais utiliza-se: administração de recursos humanos, desenvolvimento de recursos humanos e gestão de pessoas.

Faz-se necessário conceituar as múltiplas denominações aplicadas à área de recursos humanos no cenário atual. São destacadas na literatura, conceituações de Administração de Recursos Humanos, que, segundo Silva (2009 apud TOLEDO, 1982, p.7), a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral nas organizações. Ou seja, a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado. Um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. (SILVA apud TOLEDO, 1982, p.8)

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (Gil, 1994,p.13)

Segundo Silva (2009 apud Chiavenato 1999, p. 6), as organizações visam a expansão do seu repertório estratégico e da sua visão, levando em consideração que a atuação em equipe gera uma metodologia produtiva. Torna-se notório que os colaboradores devem estar alinhados como parceiros das organizações, visto que os mesmos agregam valores através das suas capacidades, conhecimentos e habilidades, oportunizando ações e tomadas de decisões que favorecem as organizações.

No contexto atual, as organizações têm recebido suporte dos colaboradores, de modo que os mesmos cooperam para a construção de um clima organizacional favorável que contribui para que os negócios gerem resultados.

A partir da década de 90, o meio organizacional esteve eivado pela infundável competição com o intuito de sobreviver e desenvolver-se diante de um ambiente marcado por evoluções significativas nos âmbitos tecnológicos e econômicos. Através disto, emergiu organizações que oportunizavam a aquisição de conhecimento, indispensáveis diante da nova realidade. Fez-se necessário que o RH se equiparasse aos modelos estratégicos de gestão empresarial

Em vista disso, as organizações ressignificaram o papel dos colaboradores, com a finalidade de inseri-los como peças-chaves nos procedimentos de aprimoramento de uma organização diante a visão do mercado, onde o capital humano se caracteriza como diferencial nas organizações. Denomina-se, desde então, a atuação do RH como a Gestão de pessoas.

Dessa maneira um departamento com viés burocrático, pautado no desenvolvimento de funções de origem administrativa, como admissão, folhas de pagamentos, entre outros, transforma-se em uma área que visa à capacitação, empenho, presença do capital humano da organização.

A gestão de pessoas se concebe em um território muito sensível à mentalidade que está presente nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes (Chiavenato 1999, p.6). A busca por novas formas de gerenciamento, por parte das organizações, surge com a intenção de proporcionar melhoria no desempenho, atingimento de metas com a finalidade de cumprir com as demandas organizacionais.

A transposição do modelo burocrático para o modelo de gestão estratégico proporcionou avanços significativos, como a implantação de novas práticas. A introdução de novas técnicas e modelos, como a descentralização administrativa de alguns setores, a redução de níveis hierárquicos, a implementação de instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, as políticas de atração e retenção de talentos, entre outras consolidaram a participação da área como estratégica no modelo de gestão organizacional.

Nessa subdivisão serão expostas definições em referência à gestão de pessoas e sua influência nas organizações. Por esse ângulo, a gestão de pessoas é prescrita como sendo “[...] a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2007, p.17).

Visto que o principal ativo das organizações são os colaboradores, Chiavenato (2010) aponta que as organizações devem direcionar sua atenção para as pessoas. A Gestão de Pessoas se caracteriza pela cooperação existente entre os envolvidos nos processos organizacionais, que visam ganhos positivos tanto individuais quanto organizacionais.

Marras (2011) destaca que as organizações visam atingir resultados mais eficazes. Em contrapartida, diz que os colaboradores almejam que a organização lhes proporcione melhorias na qualidade de vida. Esta afirmativa demonstra que a Gestão de Pessoas tem sido substancial para as organizações. Porque é por meio dela que desenvolve-se processos destinados ao atendimento dos resultados cobrados pelo mercado em paralelo com a qualidade de vida requerida pelos colaboradores.

Chiavenato (2009) expõe devido o fato de que as organizações são compostas por pessoas, as empresas se tornam meios pelo qual essas pessoas tem possibilidades de atingir objetivos pessoais, que dificilmente seriam atingidos de forma individual .

O sucesso das organizações depende do aperfeiçoamento dos colaboradores, sendo que devem estar alinhadas a melhores padrões de vida e satisfação pessoal e profissional dos colaboradores. Para tanto, a gestão de pessoas é fracionada em processos que buscam atender todas as necessidades organizacionais.

2.1.1 Processos de Gestão de Pessoas

Os processos de Gestão de Pessoas se consolidam diante do detalhamento das funções que a área agrega estrategicamente à Organização. Dessa forma, Dessler (2003) afirma que os processos de gestão de pessoas contem todas as práticas para o progresso e a direção eficaz das particularidades que se relacionam com as pessoas da organização , tais como contratação, treinamento e desenvolvimento, avaliação e

carreira, enfim, desenvolvendo todas as formas de ofertar um ambiente adequado a qualidade de vida e o bem estar dos colaboradores.

Os procedimentos denominados como recrutamento/atração e seleção de pessoas, restringe-se a incorporação de pessoas, são os processos de inserção de novos colaboradores na organização (CHIAVENATO, 2010). Diante dos processos de sobrepor pessoas ajusta-se ao detalhamento de funções e a avaliação de desempenho, Moreno (2014) relata que a ilustração dos cargos, deve descrever de forma detalhada as atividades que o colaborador terá que executar. Essa descrição deve abranger os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que o colaborador deve apresentar para realizar suas funções.

Marras e Tose (2012), definem a Avaliação de Desempenho como um processo metódico onde avaliam-se as pessoas diante dos resultados obtidos no trabalho. O objetivo da avaliação de desempenho delimita-se na avaliação de pessoas através de seu desempenho considerando as atividades que as mesmas realizavam. Conforme a trajetória evolutiva da Avaliação de Desempenho, os pontos avaliadores ampliaram-se, medindo dessa forma não só o desempenho diante das atividades realizadas, mas também o comportamento utilizado durante o desenvolvimento da tarefa, os objetivos estipulados e o resultado que se alcançou pelo colaborador avaliado, prezando dessa forma pelo aprimoramento da performance dos mesmos.

Já o processo de gratificar pessoas é “[...] utilizado para incentivar as pessoas a satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios.” (CHIAVENATO, 2010, p. 16). Por outro lado, desenvolver pessoas, conforme Dessler (2003), exige com a finalidade de desenvolvimento das competências essenciais para efetivação das atividades e aperfeiçoamento do trabalho.

O processo de retenção ou manutenção de pessoas é descrito por Chiavenato (2010) como sendo a etapa que proporciona um clima organizacional estável para o desenvolvimento das atividades de seus colaboradores. Auxilia no desenvolvimento satisfatório das atividades pois além de incluir a cultura da organização, prioriza o clima, a higiene, a qualidade de vida, entre outros aspectos que fazem de uma organização um bom lugar para se trabalhar

E por último, o processo de monitoramento de colaboradores, é exposto por Chiavenato(2010, p.16) como sendo “[...] os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais.” Visando atingir a satisfação através dos ganhos obtidos em referência aos envolvidos no processo, observa-se a relevância dos processos de Gestão de Pessoas para uma Gestão Estratégica de qualidade.

2.2 As Organizações e o Ambiente de Trabalho

Ao longo dos anos, por meio dos estudos das ciências comportamentais, o trabalho tornou-se um instrumento identificado com um silogismo de eficiência nas organizações. Para Zanelliet al (2004, p. 15), as pessoas na produção do trabalho é o meio de maior importância, sendo estas as peças-chaves do desenvolvimento. Mesmo na era da tecnologia avançada, o processo de produção torna-se eficaz sem a mão-de-obra das pessoas.

Em meio há uma variedade de conceitos, cabe nesse contexto conceituar a palavra trabalho em diversas sociedades. Para cada sociedade existente, o “trabalho” recebeu um significado diferente, pois cada cultura via a questão do trabalho de maneira totalmente diversificada. As sociedades tribais, por exemplo, tem uma forma totalmente diferente das sociedades modernas para significarem a questão do trabalho, uma vez que para eles o trabalho deveria ser compreendido como um conjunto de atividades que faz parte dessa sociedade assim como aos mitos e os rituais. Essas sociedades tribais se organizavam para as tarefas que são desenvolvidas na vida diária baseada na divisão por sexo, ou seja, homens e mulheres não poderiam desempenhar o mesmo trabalho. Cada sexo tinha as atividades que eram designadas.

Conforme Correia (2007 apud Hanna Arend 1993), os gregos possuíam três concepções para a ideia de trabalho: *labor*, *poiesis* e *práxis*. Por *labor* entendia-se o esforço físico voltado para a sobrevivência do corpo, sendo, portanto, uma atividade passiva e submissa ao ritmo da natureza. Em *poiesis* ênfase recai sobre o fazer, o ato de fabricar, de criar alguma coisa ou produto através de algum instrumento ou mesmo das próprias mãos. *Práxis*, por sua vez, é aquela que tem a palavra como seu principal instrumento, isto é, que utiliza o discurso como meio para encontrar soluções voltadas para o bem-estar dos cidadãos.

Segundo a concepção feudal, com base na Igreja Cristã, o trabalho era uma verdadeira maldição e deveria existir somente na quantidade necessária à sobrevivência, não tendo nenhum valor em si mesmo. Contudo é através do trabalho que a vida humana se produz e reproduz, pois é por meio do ato de trabalhar que o homem torna-se um ser social, diferenciando assim de todas outras maneiras não humanas. O trabalho é considerado como meio de socialização, o que proporciona a humanização e meio de condição de sobrevivência. O trabalho se constitui um estruturante psíquico. O próprio homem que trabalha é transformado pelo seu trabalho; ele atua sobre a natureza; “desenvolve as potências nela ocultas” e subordina as forças da natureza “ao seu próprio poder”.

2.3 Histórico da Avaliação de Desempenho

Na visão da Psicologia Organizacional ao tratar da gestão de pessoas, a utilização da ferramenta: Avaliação de desempenho é necessário compreender porque se torna relevante avaliar pessoas. As organizações possuem como prática atrair/captar e selecionar colaboradores que estejam dispostos a compartilhar dos valores e normas da organização da qual farão parte. Buscar delinear estratégias que promovam o desempenho com a finalidade de alcançarem os objetivos propostos pela organização e assim o sucesso em suas metas (LARA E SILVA, 2004).

A avaliação de desempenho tem sido considerada por diversas organizações um instrumento de grande valor como um meio de gerir recursos humanos, podendo ser usada como um conjunto de vantagens para aperfeiçoar a produtividade dos colaboradores dentro das organizações. Visto que esta ferramenta auxilia os envolvidos, tanto os empresários quanto os colaboradores a conhecerem os seus pontos fracos e fortes diante do mercado.

A partir do momento que se conhece as necessidades tornam-se possível elaborar planos de ações, onde correções e aprimoramentos das características e qualidades dos colaboradores, onde colaboradores e líderes atuam numa mesma sintonia, alinhados no mesmo propósito. Na busca da realização de metas e projetos voltados para o crescimento da empresa.

A avaliação de desempenho não se constitui um instrumento novo, uma vez que a utilização deste, embora de maneira informal é muito comum nas organizações e até no cotidiano das pessoas.

A ferramenta proporciona a organização conhecer significativamente os colaboradores, obtendo informações a respeito destes, identificando necessidades de capacitação e acompanhamento. (MOREIRA E TOSE, 2012, p.2)

Araújo (2006, p.143), aponta que o processo de “avaliar desempenhos é uma atividade que existe há mais de 50 anos e, naturalmente com uma metodologia bastante simples”, pois a avaliação é um processo que se usa no cotidiano, e o mesmo é realizado dentro das organizações, mas de forma estruturada. Segundo Chiavenato (2010, p.240):

a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

Com a necessidade que as empresas têm em investir no desempenho do colaborador impactando na sua produtividade ao longo do tempo, ressalta que avaliar é fundamental na gestão de pessoas, assim:

a avaliação de desempenho é um tema constante corriqueiro em nossas vidas particulares. E o mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing. Como está à qualidade do produto, a produtividade da empresa, o atendimento ao cliente. E, principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão vida a organização.(CHIAVENATO, 2010, p. 240).

A avaliação de desempenho tem sido uma ferramenta utilizada como identificação e mensuração do desempenho de pessoas nas organizações, e conseqüentemente, a organização estrutura essa ferramenta de acordo a necessidade que a empresa encontra em avaliar as habilidades das pessoas. E diante do que é avaliado e pontuado, é fundamental promover espaços para a adaptação das mesmas. Tem sido considerado um processo pelo que analisa a competência e o valor que os funcionários representam para a empresa na qual elas trabalham. Diante disso, afirma Chiavenato (2010, p. 241), “que a avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, a qual a sua contribuição para o negócio da organização”.

Em linhas gerais, Chiavenato (2010, p. 241), aponta que “a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e o seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje”. Tendo em vista que o processo é dinâmico, cabe assim compreender que este é passível de mudanças e adaptações conforme a

demanda que se encontra no processo de avaliação.

Levando-se em conta que através dessa ferramenta podem-se conhecer as pessoas e suas competências e que isso tem benefícios tanto para o avaliado quanto para a empresa, França (2007, p. 116) afirma que:

a avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e muitos beneficiários. A vantagem preponderante de ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa é permitir que o próprio desempenho (tanto individual quanto coletivo) melhore, beneficiando a todos. Essa é a principal razão da avaliação: o retorno sobre a qualidade melhora o desempenho. Trata-se do ponto central no gerenciamento moderno.

No contexto organizacional, é fundamental as pessoas receberem um *feedback* com relação ao desenvolvimento e ter conhecimento do seu potencial diante das observações que seu gerente faz de si. Conforme Araújo (2006, p. 147), “a utilização da avaliação facilita o *feedback* das pessoas, na medida em que mensura os resultados das pessoas e as informa do resultado”. Portanto, a avaliação do desempenho, é uma ferramenta que pode ser considerada uma técnica de contato entre o colaborador e o gestor, em que ambos poderão dialogar. Assim, conforme aponta Gil (2010, p. 163) “o contato com o gestor constituirá, portanto, uma oportunidade para que este lhe informe o que está achando de seu trabalho e do que poderá fazer para aperfeiçoá-lo”.

A avaliação de desempenho pode proporcionar ao colaborador expectativas quanto ao momento esperado para ser avaliado. E diante disso, observa-se que o colaborador espera que o seu desempenho seja avaliado, e o avaliador deve valorizar esse momento de *feedback*. (RIBEIRO 2005, p. 295).

Um programa de avaliação de desempenho quando é adequadamente planejado e desenvolvido pode proporcionar ganhos e benefícios aos colaboradores e a organização. Dessa forma as empresas tem adaptado ao modelo de avaliação de acordo as suas necessidades (MOREIRA E TOSE, 2012, p.2). Contribui de forma efetiva para que a área de Recursos Humanos possa planejar e tomar decisões referentes ao futuro, quanto a necessidade de capacitação, promoções, mudanças de cargo e demissões.

2.3.1 A avaliação de desempenho com foco em competências

A avaliação do desempenho tem proporcionado grandes avanços dentro das organizações e diante disso são levados em considerações diferentes critérios a serem alinhados no processo de implementação. Nesse intuito destacam-se critérios, propostos pelas organizações tais

como: as recompensas, que por meio da avaliação conhece detalhadamente o colaborador e assim, vê-se as condições que possibilitam aumentos salariais, possíveis promoções de cargo. É possível propiciar ao avaliado informações de como as outras pessoas o veem dentro da organização, o seu comportamento e suas atitudes, as dificuldades, o seu desenvolvimento, tanto pessoal, quanto profissional. As relações estabelecidas entre os membros que trabalham na organização, sendo um deste um dos fatores primordiais, dentro de uma equipe (CHIAVENATO, 2010, p. 242-243).

Sabemos que avaliar não se constitui um processo fácil. No entanto, o procedimento da avaliação do desempenho somente será validado, legitimado se o caráter subjetivo e pessoal envolvido estiver minimizado durante o processo. Uma avaliação de desempenho poderá apresentar fragilidades a partir do momento que traços de personalidade, imparcialidade no processo de avaliar estejam presentes. Por considerar esse aspecto fundamental na legitimidade e eficácia do processo de escolha dos instrumentos e os critérios avaliativos presente na condução de procedimentos técnicos. A elaboração de instrumentos estritamente técnicos não são suficientes para diminuir o risco do caráter subjetivo inerente ao processo de avaliação.

Com esse processo de avaliação, as empresas são beneficiadas e proporcionam benefícios às pessoas, e, portanto, é possível acompanhar o desenvolvimento das pessoas na execução de suas funções, traçando objetivos a serem alcançados. Na avaliação, é fundamental observar e analisar dados objetivos do desempenho. É necessário que os participantes da avaliação estejam de acordo, em participar do processo avaliativo, sem perder de vista o benefício que este traz para ambos. E que isto poderá proporcionar melhores condições tanto no nível de produtividade do colaborador quanto de produção para a empresa (CHIAVENATO 2010; FRANÇA 2007). Com esse processo de avaliação, as empresas são beneficiadas e proporcionam benefícios às pessoas, e, portanto, é possível acompanhar o desenvolvimento das pessoas na execução de suas funções, traçando objetivos a serem alcançados. Na avaliação, é fundamental observar e analisar dados objetivos do desempenho. É necessário que os participantes da avaliação estejam de acordo, em participar do processo avaliativo, sem perder de vista o benefício que este traz para ambos. E que isto poderá proporcionar melhores condições tanto no nível de produtividade do colaborador quanto de produção para a empresa (CHIAVENATO 2010; FRANÇA 2007).

O ideal seria se dentro das organizações as pessoas fossem tratadas como parceiras, uma vez que elas participam de todo o processo produtivo, investindo seus recursos nas empresas.

As organizações cada vez mais aumentam suas exigências quanto a produtividade e qualidade nessa produção faz-se necessário que essas implantem modelos de gestão pautado em competências profissionais. Foi nos anos 80 que o termo competência começou a ser utilizado na Europa, originando-se das Ciências da Organização.

Para Zarifian *apud* ... (1998)

a competência é compreendida como: “ (...) um assumir de responsabilidade pessoal do assalariado frente as situações produtivas. Assumir responsabilidades quer dizer uma atitude social de tal sorte que o assalariado vai, por conta própria, tentar atingir o complexo de performances que ele deverá respeitar e tentar enfrentar, sempre a partir de si mesmo, os eventos que ocorrem de forma imprevista na situação produtiva.

Competência profissional pode ser compreendida como a capacidade que o individuo tem de mobilizar seus conhecimentos, habilidades e atitudes em prol da organização . Trabalhar de maneira que possa desenvolver as competências dos colaboradores e sem dúvida contribuir para a formação e assim acumular valor as organizações.

Segundo Zarifian (2003,p.37), a competência é uma nova forma de qualificação, uma nova maneira de qualificar. Para Sargis (2002,p.6), competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos com objetivo de realizar uma atividade. Desse modo as Competências Organizacionais incluem as competências sobre a organização e sobre seus processos, as competências em técnicas e formas de trabalho, as competências de serviço e as competências sociais.

Com tantas mudanças que ocorreram ao longo dos tempos o conhecimento se tornou de extrema importância para o desenvolvimento de qualquer organização. Uma das grandes características do conhecimento é o fato dele ser altamente reutilizável. Quanto mais utilizado e difundido o conhecimento, maior o seu valor. É possível constatar que o recurso “conhecimento” vem ganhando espaço e mostrando a sua importância para o desempenho das organizações.

A gestão do conhecimento nas organizações passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado.

As competências humanas ou profissionais podem ser compreendidas como a interação de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são demonstradas através do desempenho profissional. Santos (2001) e Whiddette Hollyforde (1999), “descrevem as competências humanas sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho.” Um dos objetivos da gestão por competências é sugerir diferentes maneiras de planejar, captar, desenvolver e avaliar a organização como um todo, seja no âmbito individual e/ou grupal.

2.3.2 Diferentes formas de avaliações de desempenho

Diante da necessidade que as empresas têm em avaliar seus colaboradores, é fundamental levar em consideração o que deve ser avaliado e para isso conhecer as diversas formas de avaliações e os objetivos que devem ser apontados. A literatura nos mostra que há sistemas bem comuns de avaliação do desempenho do colaborador, dos quais são bastante utilizados:

2.3.2.1 A avaliação da experiência

É um sistema de avaliação que tem por objetivo avaliar o desempenho do colaborador no seu período de experiência e as empresas tem adaptado-a para os períodos de 45 e 90 dias. Para França (2007, p. 119), “esse sistema pede que o avaliador descreva em um ou mais parágrafos as características principais do avaliado, suas qualidades, limitações, potencialidades e dimensões do comportamento”. E este mesmo autor considera que esta avaliação tem uma desvantagem, pois há variações de como é feita a avaliação, como é abordado às questões, que podem variar de colaborador para colaborador, deixando a desejar o conteúdo do desenvolvimento, as experiências de cada um, tanto pessoais quanto profissionais.

2.3.2.2 Escala gráfica

A escala gráfica é um modelo que tem sido muito utilizado nas organizações, esta é um modelo de forma gráfica com entrada de coluna e linhas. E são escolhidos fatores que deverão ser avaliados, envolvendo expressões numéricas, e diante disso cada aspecto é dimensionado para trabalhar o desempenho do colaborador (CHIAVENATO, 2010, p. 249).

2.3.2.3 Escolha forçada

A escolha forçada é um sistema que tem por objetivo tentar fazer uma redução tendenciosa do avaliador, é possível criar condições objetivas de comparações de avaliar os colaboradores. São escolhidas afirmativas que podem ser comparadas e são frases forçosamente para serem aplicadas ao avaliado (FRANÇA, 2007, p.120).

2.3.2.4 Listas de verificação

É um modelo de avaliação que tem como base uma listagem de questões a serem avaliadas a respeito de cada colaborador, de forma quantitativa, sendo as questões critérios que poderão nortear o avaliador (CHIAVENATO, 2010, p. 251).

2.3.2.5 Autoavaliação

A auto avaliação é um sistema de avaliação que permite ao colaborador avaliar o seu desenvolvimento nas atribuições ao cargo e as funções da qual executa (FRANÇA, 2007,p.122).

2.4 Feedback

O feedback consiste em uma etapa de extrema relevância dentro das organizações. Conforme Dessler (2003), após a aplicação do instrumento de Avaliação de Desempenho com os colaboradores da empresa, deve ser produzido um feedback, onde serão alçados as informações decorrentes do processo avaliativo e o responsável por esta área irá elaborar intervenções estratégicas com a finalidade de correção dos problemas de desempenho ou manutenção da qualidade da performance dos colaboradores. Os feedbacks podem gerar incômodos porque expõe limitações do colaborador avaliado, ocasionando resistências por parte dos mesmos na devolução do seu desempenho profissional.

Marras e Tose (2012) acrescentam que o feedback não deve apenas aparecer no momento da avaliação de desempenho e sim deve ser dado a todo momento em que se fizer necessário, maneira também de promover o desenvolvimento dos colaboradores.

Já Lacombe e Heilborn (2008) expõe que o feedback em casos de avaliação de desempenho não devem ser detalhados para que não haja construção de expectativas referente a planos de ações futuros. Defende a ideia de que somente dados consonantes ao desempenho e as medidas que devem ser adotadas para aperfeiçoamento.

A organização, o colaborador estão interligados através do feedback, pois etapa do processo permite a clareza em relação a mensuração do desenvolvimento e apontamentos de possíveis melhorias. O feedback deve estar presente nas organização, pois ele é fundamental para rever e eliminar problemas nestemeio.

2.5 O psicólogo no contexto da avaliação de desempenho

Quando estamos falando de organizações e trabalho, torna-se necessário esclarecer o fenômeno organizações. As organizações dispõem de uma estrutura própria, que contemplam normas e valores próprios que independem de seus participantes (BASTOS et al, 2004, p 70).

As organizações buscam maneiras de fazer com que o psicólogo procure ir além de suas atividades técnicas; ressaltando o que é inerente ao fazer do psicólogo que é provocar mudanças seja qual área de sua atuação. No Brasil é fato que os psicólogos ainda não ocupam o espaço que lhes é de direito, e assim esses profissionais não tem a oportunidade de atuar como facilitadores nos processos de mudanças nas organizações. E por esse motivo outros profissionais como, por exemplo, os administradores que não possuem a mesma formação técnica ocupam este espaço tendo que lidar com aspectos psicossociais.

A psicologia adentrou nas organizações a partir da necessidade de se compreender e realizar possíveis intervenções nos processos organizacionais e do trabalho (ZANELLI e BASTOS, 2004, p.466). Sendo que a Psicologia configura-se como um campo do saber que tem gerado grandes contribuições para as organizações. Zanelli e Bastos (2004, p. 467) apontam ainda para o fato de que “o desenvolvimento da Psicologia Organizacional e do Trabalho no Brasil acompanhou, em compasso subordinado, as ocorrências mundiais relativas à área”.

Diante disso observa-se que esse desenvolvimento se deu pelas ocorrências e mudanças que as organizações têm promovido, tanto em prol do desempenho das pessoas, quanto na busca de resultados. Avaliando o desenvolvimento das organizações com a contribuição do psicólogo, é notável que este profissional tenha possibilitado grandes desempenhos nos processos institucionais.

a atribuição de sistematicidade aos processos de avaliação e o reconhecimento progressivo das elaborações científicas dos psicólogos dirigidas para análise de características do trabalho que contribuíram para o aumento de eficiência organizacional. O âmbito de atuação foi sendo ampliado para outras atividades, como o treinamento dos empregados e a análise de fatores do ambiente que afetam o trabalho. Zanellie Bastos (2004, p. 468):

A Psicologia no decorrer dos anos vem ganhando espaço e dessa forma vem reafirmando sua importância e contribuições para o estudo do comportamento humano dentro das organizações e assim produzindo destaque dentro dessas organizações porém verifica-se a ausência de materiais disponíveis que abordem a atuação do psicólogo nos contextos da avaliação de desempenho.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS TÉCNICOS DA PESQUISA

3.1 Classificação da pesquisa quanto aos fins

A pesquisa é de delineamento qualitativo e nível descritivo, classifica-se quanto aos fins em pesquisa pura. Segundo Zanella (2006), a pesquisa qualitativa tem como objetivo captar o significado do sujeito em sua cultura, propiciando ao pesquisador o “conhecimento da realidade por meio do significado dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e captação de dados não facilmente articulados como atitudes, comportamentos, motivos”.

Realizou-se uma revisão integrativa de estudos de casos. A revisão integrativa, é a mais ampla abordagem metodológica referente às revisões. Combinados da literatura teórica e empírica, além de incorporar um vasto leque de propósitos: definição de conceitos, revisão de teorias e evidências, e análise de problemas metodológicos de um tópico particular.

Os procedimentos utilizados para realizar esta revisão integrativa, foram:

a) Coletas de dados: Identificação das fontes de dados, dos descritores, dos critérios de inclusão (idioma, período de publicação, tipo de estudo e objetivo de estudo).

b) Análise de dados: Identificação do referencial teórico utilizado, comparação dos dados evidenciados e referenciais teóricos; lacunas de conhecimento e crises de pesquisa.

3.2 Classificação da pesquisa quanto aos meios

Inicialmente, definiu-se o tipo e abordagem para realização da pesquisa. Foi desenvolvido um estudo classificado como pesquisa bibliográfica, pois perante a fundamentação teórico-metodológico do trabalho foi realizada uma ampla seleção e revisão de materiais científicos, para este levantamento de materiais, foram utilizadas bases eletrônicas, livros, artigos científicos.

Foram utilizadas como referência de busca as seguintes palavras chaves: Avaliação de Desempenho; Resultados; Psicologia Organizacional. A escolha desta biblioteca virtual prende-se ao fato de abrangerem uma rica e diversificada fonte de artigos científicos com finalidades acadêmicas. Os materiais selecionados serviram de base para construção da proposta do determinado tema.

Posterior houve a seleção de materiais focados em estudos de casos já realizados, a fim de fazer análise para construir os resultados e discussões. “O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno” (PATTON, 2002).

Após o levantamento dos matérias, foram utilizados como critérios para seleção estudos de casos que retratavam questões a cerca da implantação da ferramenta, aceitação e percepção por partes dos colaboradores e gestores diante da implantação da avaliação de desempenho.

Foram selecionados três estudos denominados como “A”, “B”, “C”, O primeiro “*Estudo de caso: Aceitação da implantação de desempenho na empresa W*”; o segundo, “*O estudo para implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho em um escritório contábil*” e o terceiro “*Avaliação de Desempenho em empresa de telecomunicações: As percepções dos gestores*”.

O processo de análise de dados foram subdividas em 4 fases. A primeira fase, tratou-se da transcrição fidedigna das evidências coletadas, a segunda, foi realizada a descrição detalhada das evidências coletadas, na terceira fase, houve a análise das evidências com base nos principais conceitos, a terceira estratégia consiste na análise com base no referencial teórico, de onde serão identificadas as convergências e divergências da literatura, já que “os dados não falam por si, devem ser articulados com os referenciais teóricos e pressupostos que norteiam a pesquisa, de modo a compor um quadro consistente” (ZANELLI,2002,p.86) e na quarta fase foi realizado o cruzamento das evidências coletadas entre os casos. Nas situações em que o estudo é realizado em dois ou mais casos, uma quarta estratégia deve ser adotada, visando à comparação das evidências de cada caso, com o objetivo de obter uma replicação literal ou teórica (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH,2002;YIN,2005)

3.3 Tratamento de Dados

Buscou-se conteúdos inteiramente ligados com o tema em estudo e para o uso destes realizou-se uma leitura ampla e exploratória dos materiais selecionados, realizou-se estudo das obras que eram relevantes e de interesse e leitura analítica que atendesse os objetivos da pesquisa.

Após a leitura dos materiais científicos, as informações foram organizadas e seguiram na estrutura denominada Referencial teórico, foi discutido com o orientador a relevância deste material para o complemento do trabalho e em resposta aos questionamentos feitos aos objetivos (geral e específicos).

Através da revisão integrativa dos estudos de casos estruturou-se os resultados e discussões, denominou-se os três casos selecionados como Empresa “A”, Empresa “B” e Empresa “C”.

4. RESULTADO EDISCUSSÕES

A seguir, serão apresentados os resultados que foram pontuados através da revisão integrativa dos estudos de casos selecionado.

4.1. Perfilorganizacional

A empresa “A” localiza-se na cidade de Patos de Minas/ MG é atuante no comércio de tintas e materiais para acabamentos e o estudo de caso tem como objetivo estabelecer a compreensão em relação ao posicionamento dos seus colaboradores acerca da importância e implantação da ferramenta de avaliação de desempenho. Dessa forma dá visibilidade em referencia à ferramenta de acordo com as possibilidades de desenvolvimento profissional quanto os ganhos que a mesma oferece para aorganização.

Para tanto houve o manuseio de um questionário, para consumir a pesquisa, foi estruturado em duas partes, onde a primeira viabilizava as áreas de atuação e a segunda, contem perguntas em relação a avaliação de desempenho. O questionário foi simples e preciso, abordou o nível de conhecimento dos colaboradores em relação a ferramenta de avaliação de desempenho, impactos na produtividade da empresa, auxilio no desenvolvimento profissional dos colaboradores, melhorias no relacionamento interpessoal após o feedback, aceitação da implantação da ferramenta na organização.

A empresa “B” esta no segmento de assessoria contábil e buscou entender qual método de avaliação de desempenho que melhor se encaixa com as necessidades da empresa, assim como quais aspectos que devem ser aferidos para que posterior à pesquisa seja elaborada uma ferramenta para a organização, levando como proposta a implantação da mesma. Inicialmente, houve apropriação de conhecimento em relação à forma correta para estruturação da ferramenta, logo, observa-se no estudo de caso da empresa “B” a necessidade de entender e explorar a cultura organizacional para que a ferramenta de avaliação de desempenho seja confeccionada de acordo com as necessidades desta organização. Foram elaboradas entrevistas semiestruturadas, com 15 questões abertas, contando com a participação da gestora da organização, foi inquerido durante a entrevista, deste a quantidade de colaboradores, setores existentes, atividades questão

desempenhadas, estendendo as ferramentas de treinamento e desenvolvimento já existente, com a intencionalidade de caracterizar os itens que devem estar presentes na Avaliação de desempenho.

Atuante em Porto Alegre no setor de telecomunicações a empresa “C” mensurou a percepção dos gestores sobre os impactos do uso da ferramenta avaliação de desempenho no processo de evolução na empresa, foram entrevistados quatro gestores, onde o processo de entrevista passou por análise de conteúdo. Observa-se que identificou-se três categorias, através das entrevistas realizadas, sendo, o instrumento de avaliação de desempenho, o papel do líder no desenvolvimento do gestor e as falhas no processo de comunicação. Os gestores entrevistados na empresa “C” enfatizaram que a ferramenta avaliação de desempenho tem como finalidade apenas o apontamento dos resultados alcançados.

4.2. Contexto interno organizacional

Diante do questionário desenvolvido na empresa “A” constata-se que 40% dos colaboradores atuam na área administrativa, contando com gestores dos setores existentes na empresa e 60% corresponde a área operacional, porém não determina a quantidade exata de colaboradores ativos na organização.

Três contadores gerenciam 21 colaboradores na empresa “B”, a organização conta com o apoio de 6 setores para o seu desenvolvimento, são eles: setor de expedição, fiscal, departamento pessoal, setor jurídico financeiro e atendimento. A Organização coordena duas filiais, que estão expostas para atendimento e sondagem de novos clientes, ainda assim, no quadro de colaboradores das filiais estão inclusos, um diretor administrativo/comercial, e uma secretaria em cada.

Entretanto não existe registro do numero de colaboradores atuantes na empresa “C” nem as áreas pertencentes as mesmas em contrapartida, delimita-se 4 gestores participaram da pesquisa.

4.2.1 Conhecimento dos colaboradores em relação ao processo de avaliação de desempenho

Constatou-se na empresa “A” que 50% dos entrevistados possuem conhecimento sobre o que significa a avaliação de desempenho, 40% determinam que conhecem a ferramenta de forma parcial e 10% dos entrevistados não responderam o questionário.

Lucena (1992) afirma que a avaliação de desempenho que é estruturada de forma clara e objetiva, proporciona mais objetivos para a organização. Portanto para obter uma boa avaliação, faz-se necessário investir em avaliadores qualificados e estar dotado de um sistema de avaliação bem estruturado.

Observa-se que no estudo de caso da empresa “C”, levanta-se a questão de que nos dias atuais as organizações têm se empenhando na propagação da ferramenta entre os colaboradores. Apesar disto, observa-se que os colaboradores avaliados se sentem receiosos em relação as tomadas de atitudes diante dos dados colhidos. Outro questionamento emergente implica em qual metodologia que o avaliador esta avaliando e ainda assim surge o temor se a avaliação poderá prejudica-lo ou não.

Portanto, o estudo de caso da empresa “C” compreende a relevância em conhecer a real imagem que a avaliação de desempenho tem na organização, delimita que é preciso explorar e entender o que os colaboradores pensam sobre a ferramenta e, além disto, a análise da forma que os colaboradores se comportam diante da aplicação da técnica é fundamental para a eficácia desta ferramenta na organização.

Diante do exposto acima de acordo com o estudo de caso da empresa “C” observa-se que o líder exerce papel primordial como agente facilitador do entendimento dos objetivos que avaliação de desempenho busca cumprir, sendo importante ressaltar que o estudo de caso desta empresa aponta que a liderança pode interferir de forma negativa e positiva neste processo.

Robbins (2006) conceitua liderança como um processo de influencia, no qual os lideres são indivíduos que encorajam com suas ações as pessoas e grupos a seguirem uma única direção para o alcance de objetivos.

Bergamini (1994) ressalta que tornar o colaborador realizado é,

consequentemente, cada vez mais importante, além de ser um parâmetro do desempenho da instituição. É cada vez mais uma tarefa dos líderes. O líder deve ter a habilidade de tornar a atividade significativa para o liderado, valorizando o esforço e conduzindo-o ao ponto desejado.

Em contrapartida não possui registros sobre a investigação das percepções dos colaboradores em relação a avaliação de desempenho na empresa “B”

4.2.2 Produtividade x Avaliação de desempenho

Registrou-se na empresa “A” que 70% dos colaboradores entrevistados concordam que existe um aumento na produtividade da empresa que utiliza a avaliação de desempenho, entretanto, notou-se que 30% dos colaboradores entrevistados afirmaram que concordam de forma parcial.

Entre os múltiplos desafios das empresas, o aumento de produtividade está entre as principais prioridades. A avaliação de desempenho se apresenta como um processo que consegue estabelecer objetivos claros de desempenho e permite criar um roteiro para o desenvolvimento profissional.

A implantação desse processo como motor para o aumento de produtividade depende do nível de maturidade da organização e do quanto seus líderes estão preparados para conduzi-lo. Líderes bem preparados e engajados no processo, atuando como coach, aumentam significativamente a produtividade e o clima organizacional, evitando, inclusive, a rotatividade de pessoal. Por outro lado, líderes mal preparados e que encaram o processo de avaliação como uma atividade burocrática ou como forma de exercer o poder destroem a empresa.

A gestão de pessoas tem apresentado uma importância maior nas organizações devido à percepção de que é com as pessoas que se alcançam resultados nos âmbitos de qualidade, produtividade e atendimento, ou seja, os objetivos buscados pela empresa.

Na era da informação, lidar com pessoas nas organizações deixou de ser desafio e passou a ser realidade para as empresas.

As pessoas constituem o principal ativo das empresas, daí a necessidade de tornar as empresas mais conscientes e atentas a seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (1999) define-se por análise de desempenho o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos

fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo.

A avaliação de desempenho é uma técnica que auxilia a empresa obter uma visão muito mais objetiva dos colaboradores, avaliando seus comportamentos segundo suas tarefas e responsabilidades, além de permitir uma maior aproximação entre chefias e funcionários através de clara definição dos resultados a serem alcançados com o trabalho.

De acordo com as relações de pensamentos dos autores citados no estudo de caso da empresa “B”, delinea-se de forma sucinta contribuições acerca desta temática. Percebe-se que Gil determina gestão de pessoas como sendo “[...] a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2007, p.17), já Chiavenato, acredita que as empresas devem estar voltadas e atentas para as pessoas, pois elas são o principal ativo das organizações. A gestão de pessoas é na verdade um processo mútuo de colaboração entre todas as pessoas da organização, que juntadas buscam um alcance das metas tanto organizacionais quanto individuais (CHIAVENATO,2010).

Verificou-se na empresa “C” que a apesar dos líderes utilizarem a avaliação de desempenho a ferramenta não favorece o desenvolvimento dos gestores e não gera resultados para a organização, denota-se o desagrado que os gestores tem em referência ao seu líder. Além disto, o sentimento de incapacidade e desvalorização está presente nesta organização e ocasiona a desmotivação o que corroborando com a baixa produtividade dos gestores desta empresa.

4.2.3 Desenvolvimento profissional dos avaliados

De acordo com o processo de entrevista explanado na empresa “A”, observa-se que 100% dos colaboradores entrevistados acreditam que a avaliação de desempenho auxilia no desenvolvimento profissional do colaborador.

Segundo Chiavenato (2010), avaliar desempenho é aferir como o colaborador desempenha suas atividades acerca dos objetivos organizacionais de acordo com o cargo e área de trabalho.

Já para Pontes (2002), a avaliação consiste em estabelecer um acordo entre os colaboradores e a organização acerca dos resultados esperados, avaliando os resultados, efetuando possíveis correções e acompanhando os desafios. A mesma

tem como prioridade o foco no comportamento do individuo no ambiente de trabalho.

Chiavenato (1998), afirma que a avaliação de desempenho favorece uma análise detalhada do colaborador e de seu potencial de desenvolvimento.

Ainda no mesmo contexto, Netto e Corrêa (2011), afirmam que as empresas realizam avaliações de desempenho constantemente visando o desenvolvimento tanto das pessoas quanto da empresa para atingir os objetivos de ambos.

Entretanto, não foi possível identificar desenvolvimento profissional dos colaboradores na empresa “C”, observa-se que a ferramenta foi implantada, porem não é manuseada da forma que deveria dentro da organização, visto que diante das informações colhidas durante as entrevistas dos gestores, a ferramenta está sendo utilizada apenas para cumprimento de protocolo. Analisa esta afirmação diante da arguição do participante 1, durante o processo de entrevista

“A avaliação de desempenho é uma ferramenta aplicada somente porque deve existir. Pois não é feita nenhuma manutenção ou feedback sobre as mesmas. Na realidade. O feedback é sobre o desempenho que se teve ao longo dos meses, mas isso só é falado no momento que se aplica a avaliação, parecendo ser um retorno da avaliação, mas eu sei que não é.”
(P1 pg 342)

O processo de avaliação de desempenho se torna um processo banal, corroborando com que Siqueira (2002) destaca sobre quando este sistema é gerido de forma inadequada, levando a organização a não conseguir perceber nem o valor do instrumento, encarando como mais uma documentação a ser preenchida.

O que se percebe na empresa “C”, são lideranças que buscam constantemente pelo sucesso estabelecendo metas irreais. Lideres estes que colocam a avaliação de desempenho em descredito através da inexperiência e utilização de práticas inadequadas.

Não verificou-se apontamentos em consonância com o desenvolvimento dos avaliados na empresa “B”, pois a mesma focou no estudo da cultura organizacional para a estruturação da avaliação de desempenho e posteriormente a implantação da ferramenta padronizada na organização.

4.2.4. Relacionamento interpessoal após a avaliação de desempenho

Diante da mensuração do posicionamento dos colaboradores em relação a possibilidade de melhoras no relacionamento interpessoal entre os colaboradores,

após o feedback da avaliação de desempenho na empresa “ A” sucedeu-se que 60% concordam que pode melhorar parcialmente, 20% consideram que sim e 20% consideram que sempre há melhoria após o feedback.

Com o intuito de se diferenciar da concorrência as empresas buscam desenvolver os seus colaboradores, mudando o seu foco para o capital humano. O importante é criar um sistema que seja confiável como o feedback para um processo avaliativo, que atinja os objetivos da empresa e dos colaboradores. O feedback ou retroalimentação, é a principal ferramenta para a percepção dos itens avaliados, pois através dele o avaliador comunica ao avaliado sua posição. Seja ela satisfatória ou não. Portanto, juntamente com a gestão estratégica da empresa e o setor de gestão de pessoas o avaliado buscará aperfeiçoamento, traçando um novo plano de desenvolvimento.

Segundo Pontes (2005), para consolidar um modelo cooperativo entre empresas e colaboradores, é necessária a construção de uma via de mão dupla, na qual ganham a empresa e os colaboradores.

Todo colaborador deverá ter um pleno conhecimento de sua avaliação. Através do feedback é possível que ele mesmo trace metas para alcançar seus objetivos pessoais. Através do feedback o colaborador poderá planejar o seu futuro dentro da organização, atingindo expectativas pessoais e organizacionais.

O feedback, no dizer de Chiavenato (2004) é um retorno que aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador, e busca a harmonia à medida que proporciona uma troca de idéias e a concordância de conceitos entre colaboradores e seus gestores.

De acordo com Marras (2000) entende-se que:

Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o ‘querer fazer’, que explicita o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o ‘saber fazer’, isto é, a condição cognitiva e experiencial que possibilita o indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa. (MARRAS, 2000,p.173)

Segundo Davis (2001), percebe-se que a avaliação do desempenho é o processo de certificação da qualidade de atuação dos colaboradores, sendo necessária para alocar recursos em um ambiente dinâmico, recompensar

colaboradores, fornecer *feedback* em relação ao desempenho, manter relações justas dentro dos grupos, aconselhar e desenvolver colaboradores e atender regulamentos. Assim sendo, sistemas de avaliação do desempenho são necessários para uma correta gestão e também para o desenvolvimento dos recursos humanos na organização.

De acordo com as entrevistas analisadas na empresa “C”, fica nítido que o líder não interfere de forma positiva no desempenho dos gestores entrevistados, possivelmente por priorizar a busca maçante por ganhos, o líder toma medidas que negligenciam o feedback, causando um mal estar nos colaboradores emergindo dúvidas em relação à sua prestação de serviço, logo, surgem preocupações em relação ao cumprimento das expectativas da empresa.

Chiavenato (2005) a falta de reconhecimento é um sentimento que esta atrelado na maioria das vezes, ao reconhecimento subjetivo; ou seja, o feedback sincero realizado de preferencia formalmente é necessário para que o colaborador perceba se o seu trabalho atende ou não as expectativas dos gestores, como também se é reconhecido como um colaborador que agrega valor a qualidade para a empresa, no sentido de ir ao encontro com aquilo que a empresa espera dele.

4.2.5 Aceitação da avaliação de desempenho na organização

Foi constatado no estudo de caso durante a verificação da pesquisa realizada com os colaboradores da empresa “A” que todos os entrevistados são a favor da implantação da avaliação de desempenho na empresa onde trabalham.

Chiavenato (2002) diz ser possível avaliar o potencial humano a curto, médio e longo prazo, também sendo possível identificar a contribuição de cada colaborador.

A estratégia de implantação da avaliação tem de ser bem elaborada, e ser atendida de forma a ser continua na organização, pois não se trata apenas de saber se os objetivos da empresa estão sendo alcançados, é preciso assegurar que sejam atingidos conforme as estratégias planejadas. Diante isso, algumas organizações têm reconhecido a avaliação de desempenho como ferramenta fundamental para saber se os objetivos profissionais e pessoais estão indo ao encontro às expectativas da empresa.

Nota-se este cuidado em relação à implantação desta ferramenta nas

empresas “A” e “B”, na primeira através da pesquisa realizada com os colaboradores antes da estruturação da ferramenta e na segunda é perceptível que foi necessário fazer o diagnóstico da organização, estudá-la para que posteriormente a avaliação passasse pela etapa de execução e conseqüentemente implantação mediante aprovação.

Entretanto, os gestores da empresa “C” são adeptos a avaliação de desempenho nesta organização apenas como cumprimento de protocolo, veem a ferramenta somente como demarcador dos resultados alcançados. Diante da entrevista realizada com os gestores percebe-se que a ferramenta não exerce o papel que deveria na organização. Seguem algumas falas dos gestores participantes da entrevista que reforçam o exposto acima:

Esta ferramenta não tem efeito nenhum em meu trabalho, pois a medição do meu desempenho é feito somente por resultados, não são avaliadas outras competências e isso com certeza me deixa sem um norte, pois nunca sei se meu trabalho está sendo satisfatório nos outros pontos que não dizem respeito a resultados “ (P1)pg341

[...]

No final das contas o que vale é as metas serem cumpridas. Se tu é bom ou não como gestor, isso não importa para a empresa. A avaliação feita é através do resultado, atingiu a meta, será padronizado; se não atingiu, te prepara que vão te infernizar”(P3) pg341

4.3 Ferramenta utilizada

Verificou-se que a empresa “B” possui uma intensa preocupação em mensurar todos os resultados alcançados pelos colaboradores e se a aplicação das ferramentas atuais estão sendo positivas ou não para o desenvolvimento de todos os envolvidos no processo, além disso, foi constatado que a empresa “B” possui ferramentas para desenvolver seus colaboradores e metas a serem alcançadas, porém não possui nenhuma maneira de medir se o que está sendo realizado está produzindo ganhos positivos para a empresa.

A partir dos levantamentos das necessidades desta empresa, constatou-se que a modo mais competente para avaliar a performance dos colaboradores e mensurar os resultados consideráveis para a organização, seria a partir da estruturação de um instrumento AD por resultados.

Segundo Chiavenato, a avaliação de desempenho por resultados está alicerçada no cumprimento de metas determinadas e o que foi realizado ou não.

Este instrumento, viabiliza o levantamento das competências e limitações de cada colaborador avaliado, demarcando quais pontos devem ser aprimorados de modo que reduza problemas futuros para organização e proporcione resultados satisfatórios para a mesma (CHIAVENTO, 2009).

As organizações utilizam vários métodos para realizar uma avaliação de desempenho, o estudo da empresa “A” delimita dentre os vários métodos existentes, os gestores podem escolher qual é o mais viável para ser utilizado em sua empresa.

LEME(2006,ApudNETTOECORRÊA2011,p.212)“a avaliação de desempenho começa pelo mapeamento, que irá permitir colher dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades operando o colaborador quanto a estas competências [...]”

Apesar de que empresa “C” possui uma ferramenta de avaliação de desempenho por resultados percebe-se que os ganhos organizacionais são negativos e gera sofrimento psicossocial nos gestores

4.4 O psicólogo no processo de implantação e desenvolvimento de ferramenta avaliação de desempenho

Verificou-se que nenhum dos três estudos relaciona a formação profissional do gestor no processo de avaliação de desempenho como um formação específica. Nota-se que as empresas que na empresa “A” e “C” não consta dados referentes aos processos de treinamento e desenvolvimento anterior e posterior à implantação da avaliação de desempenho.

Entretanto, nota-se que na empresa “B” investigou as ferramentas de gestão de treinamento e desenvolvimento aplicadas anterior a estruturação e implantação da avaliação de desempenho.

Davies (1973), define treinamento como sendo parte de uma atividade profissional, que capacita o indivíduo, a fim de otimizar os trabalhos realizados na organização, para tanto se faz necessário, a especialização do treinamento e dos instrutores.

Foi constatado que a empresa “B” possui treinamentos de capacitação internos com o intuito de estabelecer uma melhora na execução das atividades desenvolvida nos setores existentes, sendo que os treinamentos são ministrados pelo supervisor do departamento de pessoal ou gestor do setor que irá receber o

treinamento.

O treinamento, na sua historicidade, segundo Mattos (1992), retrata três fases de evolução. A primeira delas enfatiza, o homem-objeto, do qual era concebido como meramente instrumento, cujo objetivo principal era a produtividade por excelência. Aqui o indivíduo não tinha identificação com a organização, considerado um equipamento sofisticado. O treinamento neste período era uma espécie de adestramento.

Na segunda fase, o homem era visto como recurso adicional, onde a maior preocupação neste período era o “aprimoramento das habilidades” (MATTOS, 1992), já com a integralização do indivíduo com a organização, devido ao movimento de relações humanas, porém ainda centralizado na produtividade.

Em outros estudos (TONIOLI & MACHADO, 1987), foi demonstrado que alguns fatores sociais seriam importantes para o homem dentro das organizações. Sendo assim, a organização exercia o papel de qualificá-lo para uma boa atuação, levando em consideração que ele teria que se aproximar com o trabalho e com a empresa. Nesse âmbito, foram desenvolvidas políticas considerando as necessidades da empresa ou de um grupo, e não de cada indivíduo.

A terceira e presente fase mostra o homem como indivíduo complexo, capaz de expressar atitudes e comportamentos em sua totalidade social, política, familiar e profissional, de maneira crítica e reflexiva

Segundo Fleury & Fleury (1997), quando o ser humano inserido em uma organização, tem a facilidade de perceber o que ocorre no seu meio externo e interno, visto que a aprendizagem começa pela percepção daquilo que nos possibilita melhor compreensão de visão do mundo.

O treinamento vem abarcar o contexto das trocas de experiência, como reforço de atividades em grupo, ou mesmo individuais, no que diz respeito a vivências aplicadas a partir de informações coletadas entre os participantes do mesmo.

O papel do psicólogo nesse contexto é de facilitar que os participantes busquem suas potencialidades no desenvolvimento da aprendizagem individual e coletiva através da medição de desempenho realizada anteriormente, prezando pelo uso de uma ferramenta padronizada perante a cultura e procedimentos organizacionais para que o padrão de qualidade da AD venha a ser mantido.

O interesse do psicólogo pelo treinamento está vinculado ao fator “aprendizagem de pessoas”. Sendo a aprendizagem algo real na vida do indivíduo no aspecto não só profissional como pessoal para o seu crescimento. Cabe ao psicólogo atuar como facilitador desse desenvolvimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho proporciona benefícios tanto para a empresa quanto para o colaborador, faz-se necessário que as organizações interajam com as limitações dos colaboradores por meio da avaliação do comportamento dos mesmos objetivando o desenvolvimento profissional de cada um e conseqüentemente o aumento da produção.

Através da análise dos estudos de casos selecionados em organizações de vários segmentos observa-se que avaliação de desempenho é uma ferramenta facilitadora na implantação das estratégias organizacionais.

Entende-se que o estudo de caso da empresa “A” objetiva averiguar as perspectivas dos colaboradores em relação a avaliação de desempenho, sendo que através da mesma, verificou-se que todos os colaboradores consideram importante que a empresa faça o uso da avaliação de desempenho, considerando o pensamento dos próprios colaboradores pensam assim, pode-se dizer que é importante que as empresas utilizem da implantação e uso desta ferramenta. Além disso observa-se que a maioria dos participantes conhecem a ferramenta, consideram ela importante para o seu crescimento profissional, aumenta a produtividade da organização e ocasiona melhorias no relacionamento interpessoal posterior ao feedback.

No estudo de caso da empresa “B” o foco se presentifica na elaboração de uma ferramenta de avaliação de desempenho personalizada para a organização, visando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das praticas de gestão para o alcance de uma melhor produtividade e desenvolvimento organizacional. A empresa “B”, já possuía uma inquietação bem abrangente no que se refere em medição e desdobramento dos resultados. Pode-se concluir através de suas praticas de gestão testadas anteriormente que a maneira mais eficaz de averiguar o desempenho dos colaboradores seria através do estruturação e implantação de uma instrumento de AD por resultados. Sendo que através desta pratica os gestores estarão conduzindo e acompanhando o crescimento profissional a efetivação das metas e objetivos traçados aos seus colaboradores. Esse fato corrobora o alinhamento da pratica de avaliação de desempenho com as estratégias organizacionais

Em referencia a análise do estudo de caso da empresa “C” observa-se que a avaliação de desempenho com metas mensuráveis e indicadores objetivos de

desempenho em um ambiente participativo pode trazer bons resultados. Evidencia-se neste estudo que o instrumento de AD que permite à organização medir a eficiência e a eficácia dos seus colaboradores, alinhando o desempenho dos profissionais aos objetivos e metas institucionais.

Através das entrevistas realizadas na empresa “C”, nota que o processo de avaliação desta organização, está defasado em vários aspectos, sendo que este comportamento de defasagem é perceptível nos líderes frente ao processo.

Portanto, entende-se que em resposta ao problema desta empresa, verifica-se através dos dados obtidos que a utilização da avaliação de desempenho não contribui para o desenvolvimento do gestor dentro da organização servindo apenas como cumprimento de protocolo.

Conclui-se, através da análise dos 3 estudos de casos selecionados que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e organização, desde que esta ferramenta seja elaborada e implantada em alinhamento as necessidades da empresa. A área responsável deve conhecer a cultura organizacional como plataforma para a construção da ferramenta de forma que esteja de acordo com a realidade da empresa em questão.

Envolver a participação dos colaboradores na elaboração e implantação dos instrumentos favorece a aderência dos mesmos nos resultados deste trabalho.

Por outro lado, percebe-se que o despreparo por partes dos gestores, transposição do modelo da ferramenta de uma realidade organizacional para outra geram dissonâncias em relação aos resultados.

Diante do fato de que as áreas de sensibilizações e aspectos comportamentais estão alinhadas as competências do profissional de psicologia, este profissional pode obter uma participação eficaz como gestor de RH. A qualidade de vida no trabalho por meio da otimização das potencialidades das pessoas geram um bom clima organizacional, condição favorável ao trabalho, ao desenvolvimento das pessoas e ao fortalecimento da relação entre os colaboradores e as práticas estratégicas das Organizações.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. *Gestão de pessoas: Estratégia e Integração organizacional*. São Paulo. Atlas, 2006.

ARENDT, Hannah. *A Condição Humana*. São Paulo: Editora Forense-Universitária, 10ª edição, 2007.

ARENDT, Hannah. *A Dignidade da Política*. Rio de Janeiro: Editora RelumeDumará, 3ª edição, 2002.

ARENDT, Hannah. *Entre o Passado e o Futuro*. São Paulo: Editora Perspectiva, 5ª edição, 2001.

BAVARESCO, Giovanna Casanova; SALVAGNI, Julice. Avaliação de desempenho em empresa de telecomunicações: as percepções dos gestores. *Recape: revista de carreira de pessoas*. P. 330 - 346, Nov. 2015

BERCKERS, Luana Tais Buzanello; BORDIM, Jonas. *O estudo para implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho em um escritório contábil*. Faculdades Integradas Machado de Assis. 2017. Disponível

em: <http://www.fema.com.br/sitenovo/wpcontent/uploads/2017/04/BECKERSL.O-ESTUDO-PARA-IMPLANTA%C3%87%C3%83O-DE-UMA-FERRAMENTA-DE-AVALIA%C3%87%C3%83O-DE-DESEMPENHO-EM-UMESCRIT%C3%93RIO-CONT%C3%81BIL.pdf>.

Acesso em: 26 de Julho 2018.

BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. Atlas, São Paulo, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia Aplicada à Administração de Empresas*. Editora Atlas, 3ª Edição, 1992.

CHIAVENATO, Adalberto. *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. 6. Ed. rev. E atual. São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Adalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Adalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Adalberto. *Gestão de Pessoas: segunda edição, totalmente revista e atualizada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Adalberto. *Recursos humanos*. 7ª edição. São Paulo: atlas, 2002

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações*. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: edição compacta*. 5. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

CORREIA, Adriano. *Hannah Arendt*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

DAVIS, Keith. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

DESSLER, Gary. *Administração de recursos humanos*. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003 Disponível em : <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acesso em: 22 de agosto de 2018.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. *Práticas de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, A. C. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 175 p.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Ana Clotildes Colares. Programa de avaliação de desempenho (UFPA): elementos constitutivos e pressupostos na prática avaliativa. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2010.

HEILBORN, G. & LACOMBE, F. *Administração: princípios e tendências*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LARA, Janayna Formosi de. SILVA, Marlene Bühler da. *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. 2004. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/conceitos-de-avaliacao-do-desempenho/26631/ Acessado em 23 de Outubro de 2018.

LUCENA, Maria Diva. *Avaliação de desempenho*. São Paulo. Atlas. 1992.

MACIEL, Tainmy Santana Souza. Estudo de caso: aceitação da implantação da avaliação de desempenho na empresa w. XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Contribuições da Engenharia de Produção para Melhores Práticas de Gestão e Modernização do Brasil. João Pessoa/PB. 06 de outubro de 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_229_336_29087.pdf. Acesso em: 16 de ago. de 2018.

MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. *Avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARTINS, G.A. *Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil*. Revista de Contabilidade e Organizações, V.2, N. 2, P. 9-18, Jan/abr. 2008

.MICHAELIS: *dicionário escolar de língua portuguesa*. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

MORENO, Amanda Izabelle. *Administração de cargos e salários*. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2014.

NETTO, Anselmo Firmino de Novaes, CORRÊA, Dalila Alves, *Pessoas nas micro e pequenas empresas: gestão e processos*. São Paulo. Ottonni, 2011.

PFEFFER, J. *Vantagem Competitiva através das pessoas*. Tradução de Marisa do Nascimento Paro. São Paulo: Makron Books, 1994.

PONTES, BENEDITO RODRIGUES. *Administração de cargos e salários*. 11. ed. São Paulo : LTR, 2005. Capítulo 17, p. 334 a 354.

PONTES, Benedito Rodrigues. *Avaliação de desempenho: nova abordagem*. 8. Ed. São Paulo: LTr, 2002.

RIBEIRO, Antônio de Lima. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Armando Cuesta. *O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências*. Revista de Administração, São Paulo, v.36, n. 2, p. 25-32, abr./jun. 2001.

SARGIS, C. *Le gestion des compétences entre concepts et applications*. 2002. Disponível em: <http://www.esa.upmfgrenoble.fr/documents/pdf/gestion_descompetences.pdf> Acesso em: 30 de setembro de 2018.

SIQUEIRA, Wagner. *Avaliação de desempenho: como romper amarras e superar modelos ultrapassados*. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed, 2002.

SILVA, E.C.C.; SACOMANO, J.B.; MENEGHETTI, J. L. *Uma análise da evolução da área de Recursos Humanos frente a novas exigências dos sistemas produtivos*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-evolucao-da-area-de-recursos-humanos-frente-ao-ambiente-de-mudancas-organizacionais/53514/>>. Acessado dia 21 de Setembro de 2018.

TOLEDO, F. *O que são Recursos Humanos*. 5 ed. São Paulo: Brasiliense, 1982.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. *Gestão de pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais*. Revista científica eletrônica de administração. Ano VII – Número 13 – Dezembro de 2007

WHIDDETT, Steve; HOLLYFORDE, Sarah. *O manual de competências*. Londres: Instituto de Pessoal e Desenvolvimento, 1999.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. *Metodologia da Pesquisa*. Florianópolis: Sead/UFSC, 2006

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Seminário internacional educação profissional, trabalho e competências. *Anais*. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1998, p. 15-24.

ZARIFIAN, Philippe. *Eventos, autonomia e enjeux na organização industrial*. In: Leite e Neves (Org.) *Trabalho, qualidade e formação profissional*. São Paulo: ALAST, 1998.

ZARIFIAN, Philippe. *O modelo da competência: trajetória, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC, 2003.

