

FACULDADES DOCTUM DE SERRA

**BRUNELA SANTOS FRAGA
LORENZA ALMEIDA DE SOUZA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA NO
ALCANCE DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

**SERRA
2018**

**BRUNELA SANTOS FRAGA
LORENZA ALMEIDA DE SOUZA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA NO ALCANCE
DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Faculdade Doctum de Serra como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Administração
Orientador (a): Profa. Esp. Áurea Wanderley
Braga Fernandes

**SERRA
2018**

**BRUNELA SANTOS FRAGA
LORENZA ALMEIDA DE SOUZA**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA NO ALCANCE
DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial
para obtenção da graduação em Administração.

Aprovado em ____ de _____ de 20__.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº:
Faculdades Doctum de Serra

Profº:
Faculdades Doctum de Serra

Profº:
Faculdades Doctum de Serra

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA NO ALCANCE DAS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS¹

FRAGA, Brunela dos Santos; SOUZA, Lorenza Almeida de²

RESUMO

Este artigo tem por objetivo detectar se a avaliação de desempenho aplicada nas empresas pesquisadas é utilizada como ferramenta para o alcance da estratégia destas organizações. As avaliações fazem parte do cotidiano de qualquer organização, sendo necessárias para averiguar a correção das ações organizacionais e identificar as necessidades de revisão e melhoria. Mesmo que de maneira informal, a cada momento os gestores se envolvem em algum processo de avaliação. A pesquisa foi feita pela metodologia qualitativa com fontes primárias e com abordagem num estudo de caso com as Gestoras de Pessoas de duas empresas situadas na Grande Vitória, ES. Como instrumento de coleta de dados foi utilizado uma entrevista estruturada e empregada a análise de conteúdo como técnica de análise de dados, com objetivo de identificar uma visão geral do processo de avaliação de desempenho, como funciona, problemas, benefícios e se aplicada nas empresas pesquisadas alcança a estratégia da organização.

Palavra-chave: Avaliação de Desempenho; Ferramenta; Estratégia Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O procedimento de avaliação de desempenho dos sistemas de competência é uma investida dinâmica das organizações. Estabelecer em uma forma útil de se pensar em crescimento e transformações organizacionais, regulares por meio da verificação das melhores práticas relativas à atuação empresarial, bem como na comprovação da sua performance com o intuito de corrigir prováveis disfunções (Zago *et al.* 2006).

Na realidade, a avaliação de desempenho, é uma análise ordenada do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela exerce, das metas e resultados a serem obtidos e de sua potencialidade de desenvolvimento. A avaliação de

¹O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

² Alunas do curso de Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2018/2. brunela.fraga@gmail.com; lorenza_as@hotmail.com.

desempenho é um procedimento que serve para avaliar ou medir o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, principalmente, qual é a sua contribuição para o interesse da organização. A avaliação do desempenho recebe qualificações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. Varia de uma organização para outra (Sakano *et al.* 2014).

Cada vez são mais comuns os estudos realizados sobre o tema, pois, além de ser uma ferramenta gerencial, os indicadores de desempenho tornaram-se uma medida estratégica de sobrevivência das organizações. As empresas necessitam desenvolver processos gerenciais que as auxiliem na avaliação de seu desempenho (Coelho *et al.* 2008).

A avaliação de desempenho é muito importante na gestão de pessoas, pois mostra o desempenho do profissional em relação as atividades que ele realiza e também mostra a sua potencialidade de desenvolvimento dentro da empresa. A empresa pode utilizar o método da avaliação de desempenho para buscar o aperfeiçoamento contínuo, demonstrar o desenvolvimento, identificar problemas de relacionamento entre funcionários e também entre gestores e seus subordinados. Podemos ter um *feedback* mais acessível entre funcionários e gestores, visto que, o gestor, através desse instrumento, tem que analisar as fraquezas e limitações dos funcionários, buscando identificar melhorias, necessidades de treinamentos e até mesmo investindo em seu remanejamento caso isso seja necessário para melhorar seu desempenho, podendo assim trazer vantagens para a empresa (Leme, 2008).

Diante do exposto, podemos considerar que a avaliação de desempenho é uma ferramenta eficaz no alcance das metas e das estratégias organizacionais? Como a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento dos funcionários e auxiliar as organizações na consecução de suas metas?

O trabalho tem por objeto verificar se a avaliação de desempenho aplicada na empresa pode ser utilizada como ferramenta no alcançadas estratégias da organização.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O surgimento da avaliação de desempenho nas empresas foi pelo Cientista Taylor no início dos anos 1900. Basicamente a avaliação de desempenho para os funcionários era uma maneira de verificar como estão se desenvolvendo na produção e no administrativo, como estão finalizando no tempo certo, se estão fazendo com qualidade e garantindo a eficiência e eficácia na empresa (Taylor 1900).

A avaliação de desempenho teve início no exército americano para verificar a capacidade das pessoas. Alocaram a gestão para começar a avaliação com o intuito de verificar a motivação e a liderança de seus soldados e verificaram que poderiam aplicar em várias outras empresas e viram a capacidades deles. Com isto foi espalhando para várias outras organizações (Taylor 1900).

Com o desenvolvimento das organizações passaram a constatar o desempenho e evolução dos funcionários. Contudo, foi criada uma escala planejada para aumentar o contexto de trabalho na avaliação de desempenho, usando conversas entre os funcionários, números para indicar a evolução deles e entres outros (Taylor 1922).

Os autores Limongi-França et al. (2002) confirmam que avaliação de desempenho é melhor que observar pessoas, os comportamentos e mensurar. São métodos que visualizam a melhora do funcionário, trazendo desempenho para os mesmos e estimula a produtividade deles para cada vez trabalharem melhor.

Conforme Bergamini e Beraldo (1988, p. 36)

O desempenho significa ação, atuação, comportamento. Quando se avalia o desempenho no trabalho e se conclui por sua adequação ou não, está-se-lhe atribuindo uma qualificação que pode ser assim resumida: desempenho eficiente ou desempenho eficaz de ambos.

Para Siqueira (2002), algumas empresas já estão qualificadas para tal objetivo e alcançar seus interesses em buscar de corrigir melhora dos desenvolvimentos humanos nas empresas.

Primeira fase estava concentrada nas finanças, lucros, retorno de investimentos e entre outros. Com a globalização e novas técnicas, apresenta uma avaliação de muitas limitações e, com isto, faz-se necessário novos modelos (FIGUEIREDO *et al.* 2005).

Segunda fase conquista novos modelos criados por fornecedores por métodos internos e externos e com investimentos com fianças e sem fianças. As funções são oferecer desempenho para futuros negócios bem como foi no passado (Ensslin et al, 2012).

Com a avaliação de desempenho podemos verificar o quanto é importante para os objetivos e níveis dos funcionários com o propósito de melhorias no cargo (Dutra, 2003)

Kaplan e Norton (1997) afirma que para uma posição eficaz teria que existir um sistema de avaliação de desempenho alinhado para alcançar os objetivos da organização.

Segundo Kaplan e Atkinson (1997 apud Gimenes; Rocha, 2002).

O Balanced Scorecard é um modelo de avaliação de desempenho organizacional que procura ir além das informações produzidas pelos indicadores financeiros tradicionais, uma vez que estes indicadores por si só, são incapazes de avaliar os impulsores de rentabilidade no longo prazo.

A organização consiste em prolongar o período, isto é, para todos gestores que querem alcançar, idealizando a manter por muito antes e sempre ter sucesso com este investimento. Não é uma tarefa fácil para a empresa, pois temos que melhorar cada vez mais e cada gestor tem que ser responsável e interessado na melhoria para a empresa (Frezattiet al., 2009).

No entanto, esta implantação garante um sucesso para empresa e um resultado satisfatório da avaliação (Bortoluzziet al., 2010).

A avaliação de desempenho é uma expressão de analisar o desenvolvimento da empresa e funcionários, verificando o que foi cumprido e o que não foi cumprido para sim pegar todas as informações, jogar no sistema e fazer o melhor para a empresa (Santos, 2010).

Segundo Müller (2003) a avaliação de desempenho está dentro das funções administrativas e operacionais, com isto sempre tem que fazer uma medição de controle.

A implantação da avaliação como uma ferramenta de gestão depende sempre da competência gerencial, pois só pode ser efetivo o que é realmente gerencial (Kaplan;Norton, 1997 apud Dutra, 2005).

Entretanto, a diferença de métodos utilizados para a implementação e algumas não conformidades, se constrói o ciclo em no mínimo 4 fases: Ter padronização; comparar com a realidade esperada; verificar desvios de funções e outros; Tomar atitude quando necessário (Frezatti et al., 2009).

3. SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O sistema de avaliação de desempenho e a história da humanidade dos primeiros integrantes, tendo em vista as pessoas como grupos, são bem observados e sempre se procurou com a avaliação o que corrigir e melhorar. Na empresa estas características estão presentes, pois complementam o processo e garante competitividade (Almeida; Marçal; Kovaleski, 2004).

Nas últimas décadas inúmeros pesquisadores dedicaram-se à criação de sistemas de avaliação de desempenho, os quais “estão alicerçados no pressuposto básico de que as empresas atuam em ambiente de recursos escassos e de alta complexidade, onde há enormes dificuldades em manter diferenciais competitivos a longo prazo” (Schmidt et al. 2006).

A confirmação de indicadores é fundamental para a avaliação de desempenho (Frezatti et al., 2009). Não é fácil porque é uma estrutura muito complexa atribuindo no valor quantitativo e qualitativo, sendo uma dificuldade grande para padronizar a empresa (Schmidt et al., 2006), e é fundamental utilizar os indicadores utilizados sendo alinhados com a organização (Luitz; Rebelato, 2003).

Harrington (1993) *apud* Schmidt et al. (2006, p. 21) afirma que “os indicadores de desempenho são importantes na medida em que proporcionam o aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações”. Luitz e Rebelato (2003, p. 01).

A empresa precisa aproveitar os indicadores, pois em vista é fundamental para a organização, pois dá outro norte para esta, sempre sendo coerente não perdendo o foco (Schmidt et al., 2006).

As organizações são afixas em conceitos, relacionamentos e valores com a sociedade gerando estruturas formais e informais. São muito produtoras nos processos dinâmicos. As empresas podem ser construídas ou destruídas por meio de ações de funcionários, tendo melhorias para a organização. (MARTINEZ *et al.* 2010).

4.MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Diversos métodos de avaliação de desempenho foram aplicados em diversas empresas. Dentre estes se destacam:

4.1 Métodos de escala gráficas

Segundo Dessler (2003), o método de escalas gráficas relaciona uma série de aparências e suas referentes escalas de atuação. São listados os aspectos (como qualidade e competência) e uma escala de importância de atuação (este fato, de insatisfatório a admirável) para cada aparência. O administrador analisa cada empregado apontar o grupo que melhor apresenta a função em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada.

De acordo com Chiavenato (2004), o método das escalas gráficas analisa a função das pessoas através de fatores de avaliação antecipadamente definidos e ajustados. Para tanto, usa-se um formulário de dupla entrada, no qual as séries horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais indicam os graus de variação daqueles fatores. Os fatores serão previamente selecionados e escolhidos para verificar em cada pessoa as qualidades que se deseja analisar. Cada fator é decidido com uma definição resumida, simples e objetiva. Quanto melhor esta definição, tanto maior a exatidão do fator.

4.2Método dos incidentes críticos

Para Dessler (2003), no método dos incidentes críticos, é feito um apontamento de modelo excepcionalmente adequados ou indesejáveis dos desempenhos de tarefas de um empregado e verifica-se esse apontamento com o empregado em tempos apontados. O método de incidentes críticos é repetido vezes usado para auxiliar em um processo de classificação. Ele assegura que o supervisor reflita sobre a avaliação do empregado, logo que os imprevistos devem ser registrados; de tal modo, a avaliação não representa somente o comportamento atual do empregado. Determinada relação nos incidentes analíticos pode também informar modelos reais do que os funcionários podem fazer especialmente para acabar com falhas de função.

Segundo Pontes (1996), o método dos incidentes críticos tem como hipótese o desempenho das pessoas. São diversas qualidades a qual podem induzir a efeitos normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não traz a apreensão de analisar as circunstâncias habituais, mas, sim, as extremidades de desempenho, positivo ou negativo nas tarefas. Esse método deve ser estudado e registrado ordenadamente, tanto os episódios diretos ou indiretos, por parte do líder, a propósito do desempenho de sua equipe, nas condições de serviço, a fim de deparar as restrições no meio dos componentes dos grupos de serviço.

4.3 Método de escolha forçada

De acordo com Pontes (1996), o método da escolha forçada indica que em uma empresa deve existir uma curva natural de comportamento, um empregado com atuação ruins, outra quantidade de empregados com boas atuações e um certo empregado com melhores comportamentos. Representa desse modo, a classificação dos empregados de uma empresa nesse grupo determinado de comportamento.

Segundo Chiavenato (2004), o método incide analisar o comportamento dos indivíduos por meio de citações e focar em cuidados na competência do desempenho. O grupo é composto de duas, quatro ou mais citações. Deve-se eleger necessariamente somente uma ou duas frases de cada bloco que mais se aproveitam a performance do funcionário analisado. Logo, deve-se sugerir a frase que aproximadamente descreve o comportamento do funcionário e a frase que mais se distancia dele.

4.4 Método comparativo

De acordo com Marras (2000), o método comparativo baseia-se na comparação entre um e outro empregado e até mesmo entre o grupo onde ele atua, podendo completar o uso de elementos para isso. É um procedimento bem simples e pouco ineficiente, mas que se torna bem difícil de ser concretizado quanto maior for o número de empregados analisadas

4.5 Método de avaliação 90 graus

A avaliação de 90º graus é uma modalidade de avaliação onde supervisores avaliam seus subordinados diretos e indiretos. Este modelo de avaliação está sendo bem questionado e é muito pouco utilizado pelas empresas atualmente.

Segundo Gramigna (2002, p.89) este tipo de avaliação provocava um clima de ansiedade e incerteza na organização empresarial quando ia se aproximando o fim de ano e os formulários de avaliação iam chegando. Naquela época se questionavam a validade de tal avaliação, pois seu resultado ficava guardado e o funcionário só tomava conhecimento da tal avaliação quando sua promoção salarial acontecia ou não, já que todo o processo era ligado á base da remuneração. A estratégia era totalmente unilateral e o empregado não tinha acesso nem mesmo aos indicadores de desempenho utilizado para confecção dos formulários. A autora destaca a forma autoritária como a avaliação era dirigida, a parcialidade, por vezes acontecia. Por prender todo o poder a vida funcional do subordinado, as chefias, por muitas vezes nem sempre bem preparadas para avaliar, acabam recorrendo por erros na hora da avaliação e muitos subordinados sofrem injustiças com as avaliações.

4.6 Método de avaliação 360 graus

A avaliação de desempenho 360º é analisada por vários meios de gestão, por exemplo livros e revistas, como uma ferramenta nova e atual e fundamental para as avaliações nas empresas. O funcionário faz sua auto avaliação e recebe feedbacks dos gestores de como foi a avaliação. Este método ajuda muito no ramo organizacional e aumenta a evolução dos funcionários. (MATTOS JUNIOR, 2005).

De acordo com Chiavenato (2002) a avaliação de desempenho 360º é um instrumento de gestão de pessoas que compreende perspectivas diferentes e feedbacks, prevendo a participação de todas as pessoas que atuam com o analisado como: superiores, subordinados, colaboradores, clientes internos e externos e também um auto avaliação do integrante. Para se dizer que uma organização faz uso da avaliação de desempenho 360º, os seguintes critérios devem ser seguidos:

- Participação de todas as pessoas que se relacionam com o analisado na avaliação;
- Feedbacks conjuntamente e organizados dos avaliadores e analisados;

- Utilização de inquéritos específicos, nos quais são analisados fatores relevantes quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações;
- Avaliação qualitativa;
- Sigilo dos resultados;

Sua finalidade para as organizações é procurar obter informações úteis e exatas do desempenho dos trabalhadores, permitir que os funcionários conheçam os seus comportamentos no trabalho e melhorar o desenvolvimento das organizações, mostrando as pessoas a alcançar suas metas. Para tal, a avaliação de desempenho 360° busca identificar possíveis deficiências nas funções e necessidades de treinamentos e/ou inovação. Busca também auxiliar o desenvolvimento profissional individual e das equipes através de feedbacks com os quais o funcionário terá oportunidade de conhecer os seus pontos fracos de forma a reparar, e os seus pontos fortes de forma a potencializá-los. Além disso, ajuda com o processo de sistema de remuneração variável e de promoções (FELIPPE, 2005; BISPO, 2003). O modelo de gestão de desempenho realizado pela avaliação de 360° traz como benefícios uma maior autorização por parte dos analisados pois, o fato de serem analisados por pessoas diferentes, faz com que aumentem o sentido de justiça e a segurança. Além disso, os resultados tendem ser variáveis confiáveis e impessoais uma vez que existe um maior domínio quanto aos diferentes feedbacks emitidos pelo avaliador (FELIPPE, 2005).

Segundo Bispo (2003), na avaliação 360° há muitos proveitos, como: verificar resultados com os funcionários, entender o problema, ter mais relacionamentos com os gestores e demonstrar resultados, usando também para ajudar os funcionários pois verifica se ele foi bom ou não e dão retorno para a melhora e para que nas próximas avaliações eles sejam melhores. Temos muitos resultados bons com os usuários, pois com os dois métodos, o qualitativo e quantitativo, são complexos na avaliação (SOUZA, 2002).

Segundo Marras (2000), este método tem uma grande repercussão de modo recente nas organizações brasileiras por ser diferenciado intensamente com espaço públicos participativos e que se absorvem tanto com os cenários internos da organização quanto com os externos. O funcionário pode ser avaliado por seus parceiros de

trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos e também é considerada a avaliação que o próprio funcionário faz de si mesmo.

Esse método de avaliação recebe o nome de 360 graus justamente pela extensão e por receber feedbacks simultâneos de diferentes fontes ao seu redor.

5.AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADO POR COMPETÊNCIA

Pontes (2002) visa que a avaliação de desempenho, além das conclusões no processo de avaliação dos funcionários e gestores, é dar o feedback. Com isto, pode-se desenvolver várias atividades e buscar melhorias de treinamento e desenvolvimento do funcionário.

A avaliação por competência está ligada a conhecimentos, habilidades e atitudes para desenvolvimento da pessoa. A gestão e o conhecimento de agregar o funcionário é ajudar ao desenvolvimento com capacidade maior para alcançar a meta das organizações (LARA; SILVA, 2004).

A avaliação por competência é um método de avaliar se o funcionário tem a competência ou não para determinada função, verificar se identifica para melhorar cada vez mais, e também tem as competências pessoais que são mais adequadas com a empresa. (LARA; SILVA, 2007).

Empresas estão preocupadas em trabalhar com a competência das pessoas dentro da organização para alcançar seus métodos de planejar e os funcionários serem recompensados (DUTRA, 2001).

Competência vem do latim, de *competentia* — "proporção, simetria; aspectos, posição relativa dos astros"; e de *competere* — "competir, concorrer, buscar a mesma coisa que o outro" (XAVIER, 2002).

Para Dantas (2004) competência por comportamento é a verificação do comportamento da pessoa dentro da empresa, se tem habilidade de comportamento, saber se comportar e saber técnicas.

Segundo Dutra (2001, p.27) há uma relação íntima entre as competências organizacionais e as individuais, portanto, o estabelecimento das competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que há uma influência mútua entre elas.

A avaliação é muito importante para o crescimento e preparo na empresa, pois com o planejamento e retorno para o funcionário ele fica mais incentivado e pode ter remuneração de salário futuramente (ARAUJO, 2006).

Essas perspectivas de avaliação são mensuradas em duas frentes, o cumprimento de metas e competências demonstradas. As metas são mensuradas de acordo com o cumprimento das metas acordadas no início do processo de

avaliação. Já na questão de competências, elas são medidas de acordo com competências previamente definidas para um determinado cargo, e a forma como o avaliado demonstrou essas competências durante o período de avaliação (ALMEIDA, 2007).

Nakata e Sousa (2012) reforçam que na maioria das organizações por eles investigadas o enfoque em conhecimentos, habilidades e atitudes é o mais presente embora outros indícios já estejam presentes.

Verifica que a avaliação tem muita vantagem no desenvolvimento e crescimento entre os funcionários, visando os objetivos da empresa e da pessoa (CHIAVENATO, 2002). Na procura de melhorar os resultados dentro de uma empresa com os funcionários, pois com esta avaliação, as pessoas podem melhorar no cargo que ocupam, ir para outro setor, aplicar treinamentos para estas, incentivar o aumento de salários e aumento de cargo e entre outros. Estes conhecimentos com as avaliações estimulam à perfeição e à produção nas organizações (CHIAVENATO, 2002; MARRAS, 2000).

Chiavenato (2002) apresenta os benefícios da avaliação de desempenho levando em conta os gerentes, os subordinados e a organização, tal como apresenta a abaixo:

- Benefícios para o gerente:

- Realizar a avaliação de desempenho do subordinado, utilizando elementos de avaliação e um sistema de mensuração suficiente de minimizar a individualidade;
- Passar a compreender os pontos de vista de desempenho e comportamentos reconhecidos, pela organização;
- Compreender os pontos fortes e fracos diante avaliação de seu líder, e também o que é desejado de seu desempenho;
- Sugerir medidas de aperfeiçoamentos do padrão de desempenho dos subordinados;
- Desenvolver a compreensão dos seus subordinados para que a avaliação de desempenho seja vista como um sistema objetivo e também como está seu desempenho através desse sistema.

- Benefícios para o subordinado:

- Conhecer as medidas de aperfeiçoamento realizadas através do líder, em relação no momento de seu desempenho e também as medidas que ele próprio precisará tomar para que o aperfeiçoamento necessário eventualmente aconteça.
- Permite a auto avaliação e a autocrítica quanto no momento de seu desempenho.

6. METODOLOGIA

Para realização do trabalho foi realizado uma análise bibliográfica, onde foi realizado um levantamento de material bibliográfica científico, para que fosse possível a confecção do conteúdo introdutório e assim como a discussão presentes cada um em sessões diferenciadas no estudo aqui apresentado.

Para que o conteúdo de artigos, livros e congressos fossem relevantes para o estudo, foi necessário que os mesmos seguissem alguns critérios pré-selecionados. Cada um desses pontos selecionados teve validade para que o estudo obtivesse validade científica apropriada, bem como uma base para apresentação e comparação dos dados coletados durante a fase de aplicação do trabalho. Os critérios para seleção de material foram:

- Validade científica de acordo com as normas de confecção;
- Pesquisa de veracidade da fonte;
- Período de tempo, buscando material atualizado;
- Presença de conteúdo relevante ao tema do presente trabalho.

Após a realização da seleção dos materiais foi estudado uma maneira para que fosse coletado os dados ao qual o presente trabalho precisava para completar o seu objetivo e conseguir respostas para as dúvidas aqui presentes. Após a realização da análise do procedimento que traria resultados significativos para o trabalho ficou definido a realização de uma entrevista em duas empresas diferentes para que houvesse conteúdo a ser discutido e comparado.

Sendo assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória em empresa X e na empresa Y, com a finalidade de identificar se a avaliação de desempenho aplicada nas empresas alcança a estratégia da organização. O estudo de caso foi realizado nas organizações que ficam localizadas na Serra/ES, sendo os dados coletados por meio de entrevista semiestruturada, em virtude da qualidade e igualdade, possíveis na conversação.

A entrevista foi realizada na empresa X com a gerente geral de RH e na empresa Y com a Psicóloga com o objetivo de coletar as informações preliminares sobre o tipo de avaliação de desempenho executada em cada empresa, bem como analisar a percepção de sua relevância.

Após a realização das duas entrevistas os dados foram organizados e analisados para realização da apresentação de seu conteúdo, bem como comparação e discussão conforme é possível observar nos próximos tópicos. Esta apuração dos dados seguiu a ordem progressiva ao qual foi realizada a entrevista, seguindo o direito à privacidade ao qual as empresas alvo deste estudo compartilharam de interesse.

7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 Apresentação das Empresas

Como mencionado, o presente estudo realizou sua pesquisa em duas empresas diferente ao qual iremos diferencia-las denominado a primeira de empresa X e a segundo de empresa Y. Cada uma dessas empresas trabalham em um ramo de mercado diferente, apresentando números de funcionários e segmentos de serviços que se destacam de acordo com suas práticas, serviços e produtos ofertados a população.

A empresa X trabalha no ramo hospitalar, com sua localização presente na cidade de Serra/ES, onde foi fundado em 1996 com a união de um grupo de médicos que buscavam um local de trabalho onde fosse possível exercer suas funções. A empresa destaca-se pelo tratamento humanizado, o desempenho em procedimentos de alta complexidade e pelo pioneirismo na oferta de diversos serviços à população. Hoje consta em seu banco de dados em torno de 400 funcionários que trabalham de forma dedicada a prestar serviços de qualidade.

Na empresa Y é possível perceber que sua inauguração ocorreu em 1980, sua sede também localizada na cidade Serra/ES, e conta com mais oito filiais estrategicamente localizadas no Espírito Santo e Rio de Janeiro. Onde ela vem atuando no atacado e varejo dos produtos do aço, com o mix bastante diversificado de chapas, perfis dobrados e laminados, tubos, telhas galvanizadas, vergalhões, telas metálicas, arame recozido, pregos, cantoneiras, treliças, barras

chatas, redondas, quadradas e retangulares e também uma completa linha para serralherias. Líder no mercado capixaba na comercialização de produtos siderúrgicos, a empresa conta com a força de trabalho de cerca de 1000 colaboradores.

Para atender às demandas dos clientes, sejam eles empresariais ou consumidores finais, com entrega rápida, confiabilidade e qualidade, a empresa investe em modernos equipamentos de armazenamento, movimentação e transporte de cargas, além de dispor de uma equipe de vendas e telemarketing em toda Região Sudeste e boa parte do Nordeste. A qualidade de seus produtos está certificada pela ISO9001 e também pelo Prodfor(Programa Integrado de Desenvolvimento e Qualificação de Fornecedores do Estado do Espírito Santo).

6.2 Análise dos dados

De acordo com os dados coletados após a aplicação dos questionários o presente estudo fará a comparação da avaliação de desempenho entre as duas empresas, classificadas empresa X e empresa Y, como é possível observar no decorrer do texto a seguir.

Para que seja possível tornar o trabalho mais dinâmico e organizado os dados serão apresentados separadamente, e após esse desenvolvimento individual, poderá ser observado uma breve comparação, acompanhando de uma discussão com um autor que defende a sua ideia.

Na primeira pergunta do questionário, o assunto abordado apresentava conteúdo sobre a avaliação de desempenho aplicada pela organização. Os resultados revelaram que na empresa X a avaliação aplicada é a 360°, e na empresa Y a avaliação aplicada é a unilateral. Sendo que a mais utilizada é a 360° grau, pois o funcionário avaliado também tem a oportunidade de avaliar o seu superior.

A avaliação 360° por apresentar um feedback de várias fontes diferentes, com a visão do trabalho exercido pelo indivíduo de maneira diferenciada, torna possível que seja feito um relatório mais abrangente, permitindo explorar os pontos fortes e fracos. Esse sistema proporciona assim uma vantagem muito grande aos funcionários da empresa X, permitindo também que a mesma se desenvolva positivamente gerando crescimento organizacional e principalmente no mercado de trabalho ao qual a mesma atua.

Já na empresa Y por optar pelo sistema unilateral, o colaborador é beneficiário com a avaliação realizada, pois a mesma só engloba essa categoria. Nesse sentido o funcionário continua recebendo as avaliações que podem melhorar o seu desempenho através da melhoria aplicada em seus pontos negativos, no entanto a empresa Y como um todo pode não obter os mesmos resultados que a empresa X, e por isso se faz necessário que seja elaborado estratégias que supram a necessidade para se obter vantagens.

O sistema de avaliação de 360º é mais utilizado pois, apresenta ferramentas capazes de desenvolver aspectos do desempenho de todos os envolvidos, demonstrando a eles os pontos positivos e negativos de seu comportamento assim como de suas habilidades, permitindo que o indivíduo reconheça o trabalho realizado por ele assim como à demanda ofertada pela empresa ao qual ele presta serviços (PÓLVORA, 2012).

Na segunda questão o assunto tratado se referia a como foi o processo de implantação da avaliação de desempenho na organização, onde foi possível perceber que a situação apresentada, com algumas diferenças entre as empresas.

Na empresa X a avaliação de desempenho iniciou-se no ano de 2011, ela era feita em planilhas de Excel gerada por competências organizacionais e competências de cargos de acordo com a função das competências organizacionais. Na época tinha em torno de cinco ou seis que a instituição definiu junto com a consultoria que foi contratada.

Foram formatadas todas as avaliações em Excel impressas um formulário, onde foi realizado a entrega para usar em volta do retorno da sua avaliação, pois o para realização do trabalho foi necessário criar uma cópia de tudo que estava presente em um arquivo através do Excel, onde novamente para que fosse possível fazer um levantamento de necessidade de treinamento, poderia fazer gestão dessas informações em uma média de 400 (quatrocentas) pessoas elegíveis para avaliação.

O trabalho até hoje sempre contou com os colaboradores elegíveis a partir de seis meses na função, onde é necessário que esse prazo seja mínimo seja cumprido na função para que possa ser avaliado, e então na época estava falando dos 400 funcionários no ano seguinte, onde foi iniciado um processo de informatização dessa avaliação.

A ferramenta Sênior que chama treinamento e desenvolvimento, em nome pesquisa onde começou um processo de informatização quando fomos caminhando nas competências, foi lembrado que cada competência é dividida em indicadores observáveis e mensuráveis e com isto, o trabalho, em sua intenção dos seus dados no sistema do treinamento e desenvolvimento que também, não ficou o que era esperado. Pois não era possível fazer pontuação, através do sistema, construindo uma diferenciação de competências por função é que aquilo é infelizmente por peso, porque aquilo que foi preciso para uma recepcionista em relação ao atendimento ao cliente, não é o mesmo peso para outro funcionário.

Já na empresa Y o processo foi implantado há 04 anos e a cada ano, são feitas alterações buscando facilitar e adequar os procedimentos de acordo com as novas necessidades da organização e dos avaliados/avaliadores.

Como a empresa X passou por algumas adversidades até chegar em uma adequação que segue em funcionamento nos dias atuais, fica evidente que a necessidade em avaliar um sistema que se adeque as necessidades da organização assim como um mecanismo que seja capaz de realizar a atividade, deveria ter sido melhor avaliada e planejada para que desde do início fosse capaz de atender a demanda dos funcionários da maneira ao qual a empresa desejava aplicar.

Por outro lado, a empresa Y demonstrou maior organização e planejamento em seu processo de implantação da avaliação. Ficou evidente ainda que a mesma apresenta preocupações para manter um serviço de qualidade, atualizando o sistema para fornecer eficiência e praticidade na coleta e apresentação de dados. Com isso os funcionários e responsáveis conseguem atingir os objetivos e exploram as ferramentas de acordo com a demanda.

A avaliação de desempenho apesar de desempenhar um papel muitas vezes visto como classificatório, não tem como foco julgar e apontar os erros de maneira negativa e prejudicial. O seu principal objetivo está na apresentação de resultados que necessitam de melhorias para que seja possível avaliar e bolar estratégias que melhorem o desempenho e produtividade de todos envolvidos na organização, visando assim a melhoria (ALVES, 2016).

Se tratando do conteúdo referente ao processo de como é feita a avaliação de desempenho, (procedimentos implicados do início ao fim deste processo, como por exemplo, a distribuição dos formulários de perguntas e a avaliação em si).

A empresa X apresenta o processo em que foi constatado a necessidade de aplicação dos sistemas de competência onde indivíduo vai ter sequer um usuário de RH. Então nem tudo que está nesta relação, os funcionários conseguem visualizar, como por exemplo a questão do painel de bordo onde se faz a gestão do que está acontecendo. Na empresa Y a avaliação é realizada via sistema, onde as chefias são informadas das datas de início e fim do processo a cada ano. O RH realiza o acompanhamento e o sistema é preparado de modo que cada avaliado seja vinculado ao seu avaliador. Esse, por sua vez, acessa via *logine* senha individual a qual permite que seja realizado a avaliação. Posteriormente cada avaliador deve dar o retorno ao empregado, onde são discutidos os valores e conceitos atribuídos.

Existe a possibilidade, de que após essa conversa, haja alguma alteração nos valores. Sendo que após o feedback, o avaliador imprime a avaliação que é assinada por ambos. Esse documento é enviado ao RH e serve para nortear eventuais decisões de movimentação de cargos, promoções ou qualquer definição quanto a cada empregado.

A avaliação de desempenho é realizada anualmente em ambas as empresas, demonstrando um período regular entre cada execução. Esse intervalo pode permitir que a empresa se organize e trabalhe nos critérios mais relevantes fornecidos de acordo com os resultados obtidos, assim sendo capaz de criar e aplicar estratégias entre uma avaliação e outra para que no próximo processo as melhorias também sejam colocadas a prova.

Nesta questão é possível observar novamente a falta de organização e planejamento da empresa X, que não foi capaz de adotar um sistema capaz de avaliar de forma prática e eficiente todos os seus funcionários e colaboradores, e muito menos dar suporte com os funcionários do Recursos Humanos. No entanto mesmo após esta observação ao qual poderia representar os resultados de maneira negativa, os dados obtidos pela avaliação de desempenho foram superiores aos do ano anterior, sugerindo uma melhora no ambiente organizacional da empresa X de acordo com o desempenho realizado por seus funcionários.

A empresa Y demonstra organização e praticidade em seu sistema de avaliação de desempenho onde é utilizado de um sistema bem estruturado para que seja possível a realização da coleta de dados. Após a realização desta coleta o sistema fornece os dados de maneira clara facilitando o serviço dos responsáveis pela análise bem como do setor de Recursos Humanos, onde se torna possível a realização e uma discussão com o empregado e uma vez que seja possível realizar a troca de funções e remanejamento de cargos.

Como as duas empresas realizam suas avaliações de desempenho de forma periódica, se torna possível a realização de uma análise de progresso para comparar os resultados apresentados anteriormente e perceber as necessidades que os funcionários apresentam, assim como suas conquistas que precisam ser registradas e levadas em consideração no momento da nova realização.

Sotomayor 2007, concorda com o sistema de avaliação periódica permite ao avaliador fornecer *feedback* e acompanhamento do processo e desenvolvimento dos sistemas e melhorias tanto da organização quanto do indivíduo. Esse intervalo também permite que seja aplicado novos conceitos e orientações para a próxima avaliação, e esse trabalho precisa ser realizado em conjunto, pois assim o sucesso do trabalho necessários para evitar que se cometa os mesmos problemas, são capazes de serem evitados e remanejados.

Ao trabalhar com quem participa do processo de avaliação de desempenho, é possível perceber uma pequena alteração nas respostas demonstrando uma necessidade de reavaliação de responsáveis por realizar e participar desse procedimento.

Na empresa X temos as lideranças que estão com 56% dos registros de feedback, sendo que o ideal é que se esteja em torno de 80%, inclusive existem metas em que os indivíduos acompanham e pontuam juntos com comitê. Pois a alta é sofrida de auditorias de qualidade que é passível de auditoria, onde o colaborador está até menor de que 40%. Seguindo o exemplo de um dos entrevistados que tem 35 elogios de 71 registros, onde não significa que são 71 colaboradores, pois ele pode ter mais de um colaborador recebendo mais e passar um pequeno período sem receber nada de nenhum outro.

Observa-se que uma meta permanente tem uma orientação técnica onde chamamos de função do gestor conversa com ele, e mostrar o que vem acontecendo. Caso isso não tenha surtido efeito, chama-se o avaliador junto com o gerente dele, e demonstra que já não está acontecendo alterações já faz um período. Após esse procedimento se faz a ligação de novo e caso não tenha dado certo a manutenção dele, o recebimento de nova avaliação de desempenho durante o prazo especificado desde a última conversa, se torna passível de aplicação de uma ferramenta que possibilita a o sistema encaminhar um e-mail comum prazo de vencimento para que sejam realizados reajustes e retorno.

Na empresa Y os avaliadores são todos supervisores, gerentes e encarregados. E todos os empregados são avaliados, de maneira igualitários, permitindo que seja difícil a necessidade de realização de tramites longos dos processos realizados por esses encarregas.

O processo de avaliação de desempenhos na empresa X apresenta um procedimento mais longo, onde somente os lideres tem opção de realizar os procedimentos que envolvem os demais funcionários, demonstrando uma pequena parcela de responsáveis por realizar tal procedimento. Além disso o processo realizado nesta empresa não está em sua capacidade total, e muito menos na média recomendada, sugerindo a necessidade de uma revisão para que seja possível se adequar aos padrões aceitáveis de avaliação bem como de resultados esperados a partir das respostas apresentadas durante o processo de avaliação de desempenho individual.

A empresa Y possui índices favoráveis ao desempenho da atividade e com isso consegue alcançar seu objetivo com maior facilidade, tornando o processo mais prático e justo, uma vez que todos são avaliados e quantidade de avaliados consegue atender toda a demanda com facilidade.

Para Ala-Harja e Helgason (2014), o sistema de avaliação de desempenho precisa ser realizado pelos indivíduos sem que haja excessivo controle e penalização, permitindo que o processo ocorra de maneira tranquila e equilibrada, para que os indivíduos que passaram pelo processo não se sentiam pressionados ou até mesmo lesionados por quaisquer que sejam as etapas demandas dessa prática.

Com relação ao procedimento de como que é realizadoo *feedback* para o funcionário avaliado, a empresa X preferiu se abster das respostas para que o processo não fosse apresentado por meio do presente estudo para que o mesmo não apresentasse questionamentos e sugestões que poderiam interferir no processo.

Enquanto a empresa Y demonstrou que o avaliador responsável por desempenhar essa tarefa, reúne-se individualmente com cada indivíduo permitindo a ele mais liberdade ao se tratar do assunto, e após o processo é fornecidom retorno discutindo os conceitos atribuídos ao processo ao qual o funcionário passou.

Realizar esse processo de maneira individual é mais vantajoso e permiti manter a privacidade do indivíduo segura, mas o ponto mais relevante em realizar a atividade desta forma é permitir, criar e desenvolver o canal de comunicação entre os trabalhadores e seus líderes e responsáveis, permitindo que seja feito um trabalho de relacionamento pessoal entre a empresa e os seus funcionários e colaboradores. Essa linha de comunicação tende a melhorar o desempenho da empresa e por isso deve ser levada em consideração.

Pereira (2013), afirma que o feedback é uma importante ferramenta para a avaliação e construção dos funcionários como indivíduos capacitados e aptos a desempenhar e melhorar em suas atividades de acordo com seu conhecimento. Porem para que essa melhoria seja possível a organização precisar fornecer o retorno avaliativo de suas funções desempenhadas para que só assim o funcionário seja capaz de reconhecer as necessidades apresentadas pela empresa.

Ao se tratar do assunto sobrecomo os resultados da avaliação de desempenho impacta a empresa a alcançar as metas e estratégias, é possível perceber uma diferença entre a forma em que cada uma das empresas apresenta e reage a situação ao qual está acometida.

Na empresa X as metas são alcançadas com o sistema automático, onde é possível colocar observação sobre a atualização, e como a mesma impacta diretamente na meta dos indivíduos. É possível ainda que seja colocado o passo a passo para atualizar o quanto você deve seguir as instruções amando dos gestores.

Empresa Y Os impactos ainda não são formalmente medidos uma vez que ainda estamos “amadurecendo” o processo. O impacto subjetivo é o de que ele motive o

“corpo funcional” a reposicionar e manter posturas de modo a incluí-las na busca das metas e estratégias da empresa. Proporciona a percepção de pontos fortes e fracos, busca de melhorias e entendimento daquilo que se espera dele, ou seja, o seu papel na organização.

Por outro lado, os gestores conseguem visualizar de modo mais concreto, essas posturas, conhecimento técnico, relacionamento e comportamentos relevantes, enfim, qual o grupo com o qual podem contar, desenvolver e investir. Capacita ainda para que possam tomar decisões mais assertivas e para que tenham alguma oportunidade de se autoconhecerem.

Para alcançar as metas de uma organização é necessário que seja realizado um trabalho de integração onde os indivíduos conseguem se relacionar com os objetivos da empresa e até mesmo compartilhar de algumas ideias. Mas para que essa integração seja favorável as metas e objetivos da organização é necessário que se tenha aplicado uma relação entre as metas estratégias e as operações, permitindo que as os critérios sejam estabelecidos em uma organização entre os funcionários e a empresa, permitindo valorizar cada situação até alinhar uma ideia favorável a ambas as partes (GALDÁMEZ *et al.* 2009).

A última abordagem realizada na entrevista se tratou de como os resultados da avaliação de desempenho impactam nos resultados de outros subsistemas de RH. Essa questão serviu de base para que as empresas expressassem sobre o índice de rotatividade, treinamento, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional, entre outros subsistemas relevantes para o trabalho realizado no setor de RH.

As duas empresas apresentaram respostas semelhantes que demonstram que os resultados não apresentam grandes impactos, demonstrando que esses assuntos também ainda não são formalmente medidos. Esse conteúdo demonstrou que há a observação, no entanto, de que estejam já impactando no planejamento de treinamentos.

Segundo Soviensi e Stigar (2008), o setor de recursos humanos precisa trabalhar sobre os dados obtidos a partir da avaliação de desempenho realizada por cada um dos funcionários de uma empresa, pois a mesma é responsável pelo tramite e relocação de funcionários e é através da avaliação de desempenho, assim como de

outras estratégias aplicadas na organização, que RH é capaz de analisar cada situação e propor atitudes para melhorar a prática da empresa. Sendo assim a avaliação de desempenho pode até não ser realizada pelo setor de recursos humanos, mas as informações coletadas precisam passar por ela uma vez que os resultados podem mudar o rumo das decisões futuras.

No entanto para que o sistema ocorra sem falhas e de maneira justa não é permitido que haja interferências entre a avaliação de desempenho e os demais subsistemas de RH, pois os mesmos podem não ter relações com os possíveis imprevistos e problemas presentes nos resultados individuais apresentados na avaliação de desempenho. Vale lembrar essa regra não se aplica a todas as práticas do setor pois alguns seguimentos do RH precisam retratar a função e atividades dos funcionários, e por isso nesses casos é necessário relatar o histórico.

7. CONCLUSÃO

Com a aplicação do presente estudo é possível perceber que a realização da análise de desempenho nas duas empresas ao qual foi realizada a entrevista, ainda precisa passar por um processo de normatização para se adequar a alguns conceitos importantes desse conceito, como o acesso aos resultados.

A empresa X necessita passar por uma reavaliação em suas estratégias para se elaborar e aplicar a avaliação de desempenho, pois a mesma apresenta dificuldades significativas no momento da realização desta prática, demonstrando pontos negativos na sua organização bem como de coleta de informações. Esse procedimento precisa ser realizado para que seja alcançado as metas organizacionais bem como melhorar ainda mais os desempenhos dos funcionários.

Mas de maneira geral as duas empresas apresentam um sistema funcional, sendo que a empresa Y foi possível observar maior organização e melhor desempenho em realizar a avaliação de desempenho, bem como alguns conceitos e aplicações na área de RH e produção para alcance de metas. A empresa X precisará organizar e reavaliar suas estratégias de abordagem e construção para que seja possível otimizar ainda mais o sistema que hoje já é capaz de gerar resultados.

É preciso ressaltar que ambas as empresas precisam pensar melhor na participação do setor de Recursos Humanos no decorrer do processo de avaliação de desempenhos, pois o mesmo pode se envolver e utilizar dos resultados obtidos.

Sendo assim o setor precisa no mínimo receber os dados para que eles possam proporcionar mudanças positivas para a organização.

Sendo assim a avaliação de desempenho quando aplicada em empresas de grande porte, é capaz de alcançar as metas e estratégias organizacionais desde que as suas ferramentas e conceitos sejam aplicadas de forma correta e possam permitir a partir dela o desenvolvimento da organização. A aplicação destas avaliações servira como base para implementação e desenvolvimento do desempenho, bem como de correção de problemas e deficiências encontradas em cada setor alvo da pesquisa.

8. REFERÊNCIA

- ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. Em direção às melhores práticas de avaliação. **Revista do Serviço Público**, v. 51, n. 4, p. 5-60, 2014.
- ALMEIDA, S.; MARÇAL, R.F.M.; KOVALESKI, J.L. Metodologias para avaliação de desempenho. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 14. **Anais**. Florianópolis: 2004.
- ALVES, Maria da Piedade Gonçalves Lopes. **Avaliação de Desempenho**. 2016. 42 f. Relatório (apresentado como forma parçila para obtenção do título de Pós-Doutorado em Gestão de Recursos Humanos), Universidade Fernando Pessoa, Porto, 2016.
- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006. P. 143-167.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R.; **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BISPO, Patricia. **Avaliação 360 graus: um caminho para melhorar o desempenho**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3632&org=3>>. Acesso em 05 maio 2018.
- BORTOLUZZI, S.C.; ENSSLIN, S.R.; ENSSLIN, L. Práticas de avaliação dedesempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, vol. 10, n. 03, p. 551-557. Florianópolis: 2010.
- CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 157-165; p.323-359.
- COELHO, A.L.; NASCIMENTO, S.; COELHO, C; BORTOLUZZI, S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional: uma investigação científica das principais ferramentas gerenciais. In: **Congresso Brasileiro de Custos**, 15, 2008, Curitiba. **Anais**. Paraná: ABC, 2008.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Atendimento ao público nas organizações: quando o marketing de serviços mostra a cara / Edmundo Brandão Dantas**. Brasília: Editora Senac DF, 2004.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

- DUTRA, J. S.; **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- DUTRA, R. G. **Custos: uma abordagem prática**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- Ensslin, L.; Ensslin, S. R.; Lacerda, R. T. D. O. **Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho**. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.
- FELIPPE, Maria Inês. Avaliação de desempenho. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4051&org=2>. Acesso em 04 abr.2018
- FIGUEIREDO, Moacyr Amaral Domingues et al. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **Gestão & Produção**, v. 12, n. 2, p. 305-315, 2005.
- FREZATTI, F.; et al. Controle Gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. São Paulo: **Atlas**, 2009.
- GALDÁMEZ, Edwin Vladimir Cardoza et al. Proposta de um sistema de avaliação do desempenho para arranjos produtivos locais. **Gestão & Produção**, v. 16, n. 1, p. 133-151, 2009.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: KAPLAN, S. R.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LARA, J. F. d; SILVA, M. B., ler da. **Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização**. Disponível em: <http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigos_licenciatura.php?codigo=TL0001>. Acesso em: 12 set, 2018.
- LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: A base para remuneração por competência**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. As pessoas na organização. **São Paulo: Gente**, v. 6, 2002.
- LUITZ, M. P.; REBELATO, M. G. Avaliação do desempenho organizacional. In: ENEGEP, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: XXIII ENEGEP, 2003. Makron Books, 2002.
- MARRAS, J. P.; **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MARTINEZ, Maria Carmen et al. Capacidade para o trabalho: revisão de literatura. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 15, p. 1553-1561, 2010.
- MATTOS JUNIOR, Edson Gil de. **Avaliação de desempenho: mocinho ou bandido?** Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4104&org=2>>. Acesso em 04 abr.2018.
- MOORI, Roberto Giro; ALMEIDA FILHO, Marco Antônio; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Desempenho da gestão colaborativa em empresas de alimentos**. Base, São Leopoldo, v.4, n.3, p.201-212, set./dez. 2007.
- MÜLLER, C. J.; Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de

- Estratégias, Indicadores e Operações). Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande Sul – UFRGS, Programa de Pós-Graduação em Engenharia XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006 ENEGEP 9 2006 ABEPRO de Produção – PPGEP. Porto Alegre, RS, Brasil, 2003.
- NAKATA, L. E.; SOUSA, E. G. O conceito de competências e sua aplicação na gestão estratégica de pessoas nas empresas atuantes no Brasil. **Revista Economia & Gestão**, v. 12, n. 29, p. 17-34, 2012.
- PEREIRA, Catarina. **Importância da avaliação de desempenho nas organizações: estudo de caso numa empresa portuguesa no sector alimentar**. 2013. 83 f. Tese de Doutorado. Instituto Politécnico do Porto, Escola Superior de Estudos Industriais e de Gestão, Vila do Conde, 2013.
- PÓLVORA, Graciele Pólvora de. **O potencial de mudanças decorrentes da implantação do sistema de gestão de desempenho unificado para a Eletrosul**. 2012. 47 f. Monografia (para especialização em Administração), Faculdade Federal do Rio Grande do Sul, Florianópolis, 2012.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho Nova Abordagem**, 8ª ed. São Paulo: LTR Editora Ltda., 2002.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: Ltr. 1996.152 p.
- SAKANO, A. M.; GOMES, A. P.; ALMEIDA, D. A. K.; SOUSA, L.; SILVA, C. R.; PINTO, A. D. L.; Avaliação de desempenho: conceito, objetivo e metodologia. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, v.3, n.2, p.100-109, 2014.
- SANTOS, R.V. Controladoria: uma introdução ao sistema de gestão econômica. 2. ed. São Paulo: **Saraiva**, 2010.
- SCHMIDT, P.; SANTOS, J.L.; MARTINS, M.A. Avaliação de Empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno (teoria e prática). São Paulo: **Atlas**, 2006.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional**. Estudos de psicologia, n. 7, p. 11-18, 2002.
- SOTOMAYOR, Ana Maria da Silva Barbosa de. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. **Revista Universo Contábil**, v. 3, n. 3, 2007.
- SOUZA, V. L. **Gestão de desempenho: julgamento ou dialogo**. Rio de Janeiro: FGV, 2002. 77p.
- SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.
- ZAGO, C. A.; WITTMANN, M. L.; VIANTE, J. RODRIGUES, C. M. T; Avaliação de desempenho de sistemas logísticos: um estudo na América Latina Logística, Encontro Nacional de Engenharia de Produção (XXVI ENEGEP), Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de outubro de 2006.

**EVALUATION OF PERFORMANCE AS A TOOL IN THE SCOPE
OF ORGANIZATIONAL STRATEGIES**

ABSTRACT

This article aims to detect if the performance evaluation applied in the companies surveyed is used as a tool to reach the strategy of these organizations. Evaluations are part of every organization's daily life, being necessary to ascertain the correctness of organizational actions and identify the needs for review and improvement. Even though in an informal way, every moment the managers get involved in some evaluation process. The research was done by the qualitative methodology with primary sources and with a case study approach with the Person Managers of two companies located in Greater Vitória, ES. As a data collection instrument, a structured interview was used and content analysis was used as a data analysis technique, aiming to identify an overview of the performance evaluation process, how it works, problems, benefits and if applied in the companies surveyed achieves the organization's strategy.

Keyword: Performance Evaluation; Tool; Organizational Strategy.

ANEXO I

MODELO DE QUESTIONÁRIO USADO PELA ENTREVISTA

1. Qual a avaliação de desempenho aplicada por esta organização? (360, Unilateral ou ambas)?
2. Como foi o processo de implantação da avaliação de desempenho?
3. Como é feita a avaliação de desempenho? (procedimentos implicados do início ao fim deste processo, como por exemplo, a distribuição dos formulários de perguntas e a avaliação em si);
4. Qual o período de sua aplicação? (anual? Semestral?)
5. Quem participa do processo de avaliação de desempenho (funcionários que avaliam e que são avaliados)?
6. Como que é feito o feedback para o funcionário avaliado?
7. Como os resultados da avaliação de desempenho impacta a empresa a alcançar as metas e estratégias?
8. Como os resultados da avaliação de desempenho impactam nos resultados de outros subsistemas de rh? (índice de rotatividade, treinamento, recrutamento e seleção, qualidade de vida no trabalho, clima organizacional ...)