

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**BEATRIZ TELES PESSOA**

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE NAS CORPORações:  
EFICÁCIA DOS MÉTODOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO**

**VARGINHA - MG  
2022**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALFENAS  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**BEATRIZ TELES PESSOA**

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE NAS CORPORAÇÕES:  
EFICÁCIA DOS MÉTODOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO**

Trabalho de conclusão do Programa Integrado de Pesquisa, Ensino e Extensão (PIEPEX) apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.

Orientador: Prof. Marçal Serafim Cândido

**VARGINHA - MG  
2022**

**BEATRIZ TELES PESSOA**

**SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE NAS CORPORAÇÕES:  
EFICÁCIA DOS MÉTODOS E IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO**

A banca examinadora abaixo-assinada aprova o trabalho de conclusão do Programa Integrado de Ensino, Pesquisa e Extensão (PIEPEX) apresentado como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel Interdisciplinar em Ciência e Economia pela Universidade Federal de Alfenas.

Aprovado em:11-Abr-2022

Prof. Dr. Hélio Lemes Costa Júnior  
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Lincoln Thadeu Gouvêa de Frias  
Universidade Federal de Alfenas

Prof. Dr. Marçal Serafim Cândido  
Universidade Federal de Alfenas

## **Resumo**

O presente artigo tem como objetivo discutir os métodos de avaliação de performance de indivíduos aplicados em corporações, seus efeitos no decorrer do processo e os impactos nas partes envolvidas no sistema, a fim de avaliar o contexto da implementação dos princípios. Para tal, foram tratadas vantagens e desvantagens da execução da atividade de avaliação de desempenho dos funcionários nos meios em que estão inseridos, com base nos resultados que apresentam ao longo dos processos, além de descritas opções de métodos incorporados na atualidade. Assim foi feita a análise da estrutura dos métodos e a consideração da prática para desenvolvimento organizacional e pessoal. Portanto, foi possível notar os impactos positivos da análise de desempenho na atualidade, além das consistentes recomendações ao uso do método de avaliação 360°.

# SUMÁRIO

<b><u>1.</u></b> Introdução .....	6
<b><u>2.</u></b> Revisão de Literatura .....	7
2.1 Ótica do Indivíduo .....	9
2.2 Ótica da empresa .....	10
<b><u>3.</u></b> Metodologia e Dados.....	11
<b><u>4.</u></b> Análise e Discussão .....	12
4.1 Avaliação 360º .....	15
4.2 Pesquisa.....	18
<b><u>5.</u></b> Conclusão .....	19
Referências Bibliográficas .....	21

## 1. Introdução

Excelência e constância são características intrínsecas que representam resultados positivos dentro de contextos organizacionais. Visando atingir altos padrões de qualidade individuais e coletivos, empresas e instituições buscam métodos para medir a eficácia de sua entrega. Esse resultado, porém, apesar de refletir-se nos serviços ou produtos finais, são fruto de uma cadeia de execução, iniciada nos indivíduos executantes. Para alcançar estes resultados, podem ser implementados então sistemas de avaliação de desempenho, a fim de medir a performance destes indivíduos.

Os departamentos de recursos humanos, em geral, buscam alternativas para avaliar os indivíduos de suas empresas, visando efeitos a longo prazo. As avaliações de desempenho tendem a mapear os pontos positivos e déficits dos trabalhadores, a fim de possibilitar mudanças que corroborem para um aumento dos índices positivos em detrimento dos negativos (ARMSTRONG, 1926). A administração das medidas de desempenho deve ser estável e benéfica às companhias e aos indivíduos. Kumari (2014) afirma que a prática da avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para calibrar, aperfeiçoar e recompensar a performance dos funcionários, além de auxiliar na análise das conquistas e a estimar a contribuição do indivíduo em relação ao alcance dos objetivos da companhia.

A implantação desses sistemas, mesmo que bem sucedida, deve ser continuada ao longo do tempo, se apresentando passível a ajustes e melhorias que podem contribuir para resultados positivos. Para isso, é necessário que os colaboradores estejam não apenas sendo avaliados, mas participando ativamente do processo (ABBAD et al., 1996). De acordo com o Anthony e Govindarajan (2008), líderes tendem a tratar com maior dedicação atividades remuneradas, enquanto as demais são consideradas com menor significância. Além disso, sugere-se a possibilidade de considerar a alternativa de recompensar aqueles que tenham os melhores resultados.

Sendo assim, o que os estudos apontam a respeito dos sistemas de avaliação de desempenho e suas conquistas são refletidas na redução de falhas na execução de atividades, melhor comunicação entre os funcionários, busca constante pela melhoria e excelência, além do desenvolvimento do negócio. Esses sistemas devem ser desenvolvidos de acordo com o perfil dos indivíduos e da empresa.

É necessário considerar que os métodos de avaliação sejam flexíveis, podendo ser avaliados e ajustados conforme a demanda do contexto em que se aplicam. Além disso, o sistema deve funcionar sobre uma base aberta para discussões e ponderações do avaliador e do avaliado, possibilitando melhorias aos resultados da companhia (NEELY, 2005).

Assim, a pergunta de pesquisa considerada neste trabalho é: o que estudos têm mostrado sobre a implementação de sistemas de avaliação de desempenho nas corporações e que parâmetros utilizar para formatar e introduzi-los no meio empresarial? No decorrer desta exposição, serão tratadas as características que favorecem a implementação dos sistemas, os interesses pessoais e organizacionais para a avaliação do desempenho e o retorno para as partes envolvidas direta ou indiretamente no processo, além trabalhar os critérios considerados pelas pesquisas relacionadas à medida e as dificuldades que vêm sendo enfrentadas diante desse tema.

Serão também tratados os benefícios que essas medidas têm aos indivíduos avaliados e às organizações, pontos básicos para uma execução bem sucedida, Aspectos que dificultam a implementação,

## **2. Revisão de Literatura**

Como já foi mencionado anteriormente, a importância da execução de métodos de avaliação têm ficado cada vez mais clara aos líderes das organizações e estes têm buscado alternativas para implantá-los. No início do século XX, com a expansão e modernização das indústrias, foram levantadas discussões sobre o avaliameto de performance, algumas pertinentes até a atualidade.

Segundo Mite (2018), as comunidades foram vendo a necessidade de quantificar o desempenho geral e pessoal, mas ficou clara a demanda de ponderações em relação aos pontos positivos e negativos dessa decisão. Ao mensurar o desempenho da companhia, seria possível encontrar falhas no processo e ajustá-las, aumentando o nível de produtividade. Por outro lado, pode gerar desconforto aos colaboradores, além de ter efeitos apenas a médio-longo prazo.

A obra *The Practice of Management* de Peter Drucker (1954) afirma que a solução para necessidade de humanização nos processos de medida de

desempenho, devido ao contexto de quantificação deste, e para resultados inesperados da avaliação é a proposta de métodos equilibrados a serem introduzidos. Com isso, critérios de posição de mercado, inovação, produtividade, desempenho gerencial e outros deveriam ser considerados.

O início da década de 90 foi marcado pelo incentivo do *Engineering and Physical Sciences Research Council* (EPSRC) ao Instituto de Manufatura da Universidade de Cambridge para explorar estratégias de manufatura e avaliação de desempenho. Com isso, um estudo de pesquisa (NEELY, 2005), descreveu a necessidade, no contexto, da contínua busca referente ao tema, possibilitando o desenvolvimento de métodos eficazes de avaliação.

A evolução temporal e reformulação das indústrias demanda a reestruturação da avaliação de performance nas organizações (SOUZA; WILLIAMS, 2000) e, para se enquadrar na atual conjuntura, a estrutura deve considerar alguns pontos relevantes. Em busca de aumentar a eficácia da ponderação, é importante examinar os aspectos estratégicos, administrativos, comunicativos, de desenvolvimento do funcionário, de manutenção organizacional e de documentação.

Aspectos estratégicos visam alinhar táticas organizacionais com as atividades de cada área e indivíduo. Já os administrativos permeiam fatores relativos ao desenvolvimento prático de carreira, enquanto a comunicação viabiliza o compartilhamento de informações entre as entidades da empresa. O desenvolvimento do funcionário proporciona abertura para impulsionar profissionalmente o indivíduo, ao longo que a manutenção organizacional mede os pontos fortes e fracos na saúde da empresa. Por fim, a documentação é importante para registro das ações consideradas e futuras consultas ao histórico, permitindo uma tomada de decisões mais precisa. (BEUREN et al., 2020; SANTOS et al., 2019; MUNHOZ, 2008)

Em relação aos tópicos descritos acima, podemos dividi-los em dois grandes subgrupos: os pontos relacionados ao indivíduo e os pontos relacionados à organização. Apesar de culminarem em um resultado comum, ambas as óticas têm suas peculiaridades e o público a que predominantemente se referem. Com isso podemos considerar que a construção bilateral, promovida do ponto de vista do indivíduo e do ponto de vista da organização, se projeta para a melhora dos resultados da empresa.

Por ser considerado um processo envolvendo dois grandes protagonistas, o



indivíduo e a organização, tratemos de ambos os pontos de vista separadamente para ponderação.

## **2.1 Ótica do Indivíduo**

Os indivíduos prestadores de serviços a uma empresa são, ordinariamente, associados a esta por meios de contratos que estabelecem as responsabilidades de ambas as partes. Essa relação entre quem delega atividades e quem as executa é descrita através da Teoria da Agência.

Segundo a autora Eisenhardt (1989), a Teoria da Agência se preocupa em resolver os dois problemas que podem decorrer da relação entre o indivíduo e a agência. O primeiro é a indisposição que pode ser gerada quando o principal, a saber a parte contratante, possui um objetivo que conflite com os objetivos do agente, ou contratado. Já o segundo problema surge quando as preferências particulares na tomada de decisão resultam em ações distintas, que deverão ter o risco compartilhado.

Aplicando a teoria da agência pelo ponto de vista do indivíduo, podemos avaliar a instituição de métodos de avaliação de desempenho. Uma das ferramentas que se propõe a estabilizar o processo de avaliação é o feedback entre as partes, como descrito por Machado et al (2016). O feedback, ocasião para descrever a reação em relação aos pedidos ou acontecimentos, possibilita não apenas ao principal pontuar suas considerações em relação ao agente, mas também dá oportunidade de o agente relatar sua percepção em relação à companhia.

Apenas medir o desempenho dos profissionais não é suficiente para o sistema de avaliação, é necessário que o indivíduo tenha consciência dos aspectos positivos e negativos de sua performance, em uma esfera não apenas quantitativa, mas descritiva. Da mesma forma, cabe ao agente expor, adequadamente, suas ponderações relacionadas ao contexto em que se encontra.

Criar uma rotina de feedbacks, e caminhar em prol da melhora dos indicadores de desempenho reflete a possibilidade do indivíduo de crescer profissionalmente e desenvolver sua carreira, demonstrando disposição em contribuir positivamente para os resultados pessoais e organizacionais. Além disso, possibilita o planejamento estratégico se tratando de realocações dentro da organização, elevação de cargos e responsabilidades e promove oportunidades de

reconhecimento, além de aprimorar o relacionamento entre os funcionários e gestores da organização. (BEUREN et al., 2020; SANTOS et al., 2019; MUNHOZ,2008)

## **2.2 Ótica da empresa**

O outro setor impactado pela implementação dos sistemas de desempenho é a empresa em que o indivíduo está inserido. Esse grupo é, muitas vezes, responsável pela idealização e execução dos medidores de performance, de maneira a priorizar a melhora dos resultados da companhia.

Conforme descrito por Bortoluzzi et al. (2011), As empresas que optam por implementar o sistema buscam alternativas que se enquadrem na particularidade de seu contexto, como quantidade de funcionários, tipo de companhia, diretrizes estratégicas a serem executadas, entre outros. Após a análise, as empresas implementam modelos flexíveis de medição de performance, que serão aprimorados conforme necessidade.

Um dos objetivos da empresa é incentivar o funcionário a defender os valores corporativos essenciais. Comumente, indivíduos em cargos mais altos tendem a, por estabelecer e lidar com as metas mais diretamente, ter maior contato com os objetivos, mas, para que a empresa possa crescer de maneira bem consolidada, é importante incluir todos aqueles que estejam contribuindo para alcançá-los. (BERTOLUZZI et al., 2011)

Implementar métodos de avaliação de performance auxilia a companhia a conscientizar seus objetivos, abre oportunidades para melhorar continuamente seus processos e possibilita a estruturação da gestão de pessoas. Isso permite que o processo seja realizado de maneira produtiva. O feedback de cada indivíduo ao longo do processo também é essencial para alinhar as expectativas dos funcionários e manter as expectativas em relação ao processo claras e bem estabelecidas.

Dessa maneira, as empresas são incentivadas a definir seus objetivos e trabalhar com os funcionários maneiras de alcançá-los. Os funcionários e outras

partes envolvidas são convidados a compartilhar suas impressões não apenas dos objetivos, mas das táticas e procedimentos utilizados para alcançar as metas com sucesso.

Isso não apenas incentiva a empresa à prática da consideração das atividades e mensuração dos resultados, mas também agrega positivamente ao perfil da empresa. Segundo uma pesquisa feita pelo aplicativo WelcomeAPP<sup>1</sup>, empresas com avaliações de desempenho frequentes têm uma melhora de 58% em relação a performance dos funcionários.

### **3. Metodologia e Dados**

O teor deste trabalho, é de natureza qualitativa, considerando que “a pesquisa qualitativa é uma ciência baseada em textos, ou seja, a coleta de dados produz textos que nas diferentes técnicas analíticas são interpretados hermeneuticamente” (GHÜNTHER, 2006).

Para definir a metodologia utilizada neste estudo, foi necessário primeiramente, especificar em que ambiente o tema seria trabalhado: organizações particulares ou instituições públicas. Após definir pelas empresas privadas, foram definidos os termos chave relacionados ao assunto, sendo eles “avaliação de desempenho”, “mensuração de performance”, “indicador de exercício” e “análise de resultados”. Os termos contém sinônimos e palavras diretamente relacionadas ao assunto tratado e, por isso, foram de suma importância na construção da base de pesquisa para desenvolvimento da dissertação.

Após a definição dos termos relacionados à pesquisa, foram estabelecidas as fontes bibliográficas para embasamento teórico. A principal fonte de textos e artigos utilizados, relevantes a esse artigo, foi a plataforma digital Google Acadêmico.

Através da plataforma, foi possível concentrar a pesquisa virtual apenas em artigos, obras e publicações de teor acadêmico.

O Google Acadêmico fornece uma maneira simples de pesquisar literatura acadêmica de forma abrangente. Você pode pesquisar várias disciplinas e fontes em um só lugar: artigos revisados por especialistas (peer-reviewed), teses, livros, resumos

---

<sup>1</sup>Dados disponíveis no aplicativo de gestão de pessoas WelcomeApp, em pesquisa conduzida no ano 2021

e artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas. O Google Acadêmico ajuda a identificar as pesquisas mais relevantes do mundo acadêmico. (Google, disponível em <https://scholar.google.com.br/>)

A plataforma permite filtrar o tema e assuntos adjacentes, apresentando como resultado materiais relacionados ao tema. Por ser um tema muito presente no cotidiano de empresas e instituições no Brasil e no mundo, foram encontrados muitas publicações a respeito, permitindo a escolha de uma vertente para prosseguimento do estudo. Foram utilizados, em sua maioria, artigos científicos e publicações de organizações acadêmicas e profissionais.

Para expandir o alcance da pesquisa, foram utilizados artigos em português e em inglês. As pesquisas em inglês, também foram realizadas através da ferramenta Google Acadêmico. Nesse caso, também foram definidas chaves de pesquisa relacionadas ao tema, sendo elas “outcomes measures”, “performance indicator”, “results evaluation” e “effectiveness assessment”.

Além dos artigos utilizados, foram também obtidas informações de livros publicados entre o fim do século XIX e início do século XX. Realizou-se a busca por livros que contemplassem a temática abordada, priorizando obras que apresentassem a avaliação de performance de pessoas como seu conteúdo principal, desconsiderando exemplares que tratassem o assunto de maneira secundária ou efêmera.

Após estabelecer os métodos de pesquisa, foram selecionados os materiais que se relacionam ao tema e determinadas as fontes de pesquisa bibliográfica. Posteriormente à definição, os materiais foram estudados e analisados, permitindo o início da referida dissertação.

#### **4. Análise e Discussão**

Na última década, organizações têm deixado de utilizar métodos sistemáticos para avaliar a performance dos indivíduos, o que tem gerado resultados vagos e ineficientes, demonstrando a necessidade do desenvolvimento de uma abordagem sistemática para o processo. (AHMED et al., 2013). Segundo Kumari (2014), apesar de a avaliação ser uma das ferramentas mais importantes para os departamentos de Recursos Humanos, além de um tema recorrentemente buscado na psicologia

industrial, ainda é uma prática que causa insatisfação nos funcionários e empregadores pela forma como é executada.

Chiavenato (2008) descreve que a responsabilidade da avaliação de desempenho pode ser atribuída a alguns líderes internos, sendo eles o gerente, o indivíduo, o gerente em paralelo ao indivíduo, a equipe com quem o indivíduo trabalha, os profissionais do setor de Recursos Humanos e uma comissão de avaliação previamente estabelecida.

Segundo Pontes (2022), didaticamente, podemos classificar os métodos de avaliação de desempenho entre métodos individuais ou de equipe. Apesar de comumente serem direcionadas individualmente, algumas táticas também se aplicam a avaliações de desempenho de equipes.

Ainda conforme descrito por Pontes (2022), os métodos ainda podem ser avaliados historicamente divididos entre Métodos Clássicos ou Métodos Contemporâneos. Os Métodos Clássicos, podem ser característicos pelo destaque à consideração por execuções no passado, o que os denota como pouco precisos, visto que tendem a ser subjetivos e de precisão limitada. Podem também enfatizar a avaliação para o futuro, portando critérios com maior objetividade. Já os métodos contemporâneos verificam aspectos principalmente relacionados ao futuro, em alguns casos ponderando o impacto de alguns aspectos do passado, examinando as tendências progressivas dos indivíduos em relação aos objetivos da empresa, além de buscar avaliar estrategicamente cada funcionário, considerando a transformação de cada um.

O Quadro abaixo exemplifica os dois métodos, descrevendo a construção de ambos os grupos descritos:

**Quadro 1: Métodos Clássicos e Contemporâneos**

Métodos				
Clássicos			Contemporâneos	
Ênfase	Passado	Futuro	Passado e Futuro	Futuro
Aplicação	Pesquisa de Campo, Escala Gráfica, Comparação Binária, etc.	Avaliação: - Por objetivos - De atividades	Competências	Avaliação dos resultados e acompanhamento de performance

Fonte: Adaptado de Pontes (2022)

Pontes (2022) ainda descreve algumas formas de avaliação a ser aplicadas no processo de análise de resultado, sendo elas:

- Avaliação pelo gestor;
- Autoavaliação;
- Avaliação por subordinados;
- Avaliação de pares;
- Avaliação pelo cliente;
- Avaliação 360 graus.

A avaliação pelo gestor é a prática mais comumente utilizada nas organizações, onde os superiores observam a performance do indivíduo e medem o exercício. Sharma et al. (2016) descreve que os funcionários podem perceber a avaliação de desempenho apenas como uma ferramenta operacional para alcançar os dois objetivos específicos da organização: estratégicos e táticos. Portanto, a autoavaliação é importante para que o funcionário veja a ferramenta como um instrumento para evolução de competências, gerando autonomia e autoconfiança.

Já a avaliação de subordinados é a prática do feedback, onde os funcionários em níveis hierárquicos mais básicos têm a oportunidade de ponderar sobre a gerência daqueles que os gerem. Enquanto a avaliação de pares promove a reciprocidade de avaliação, onde pessoas em posições semelhantes trocam

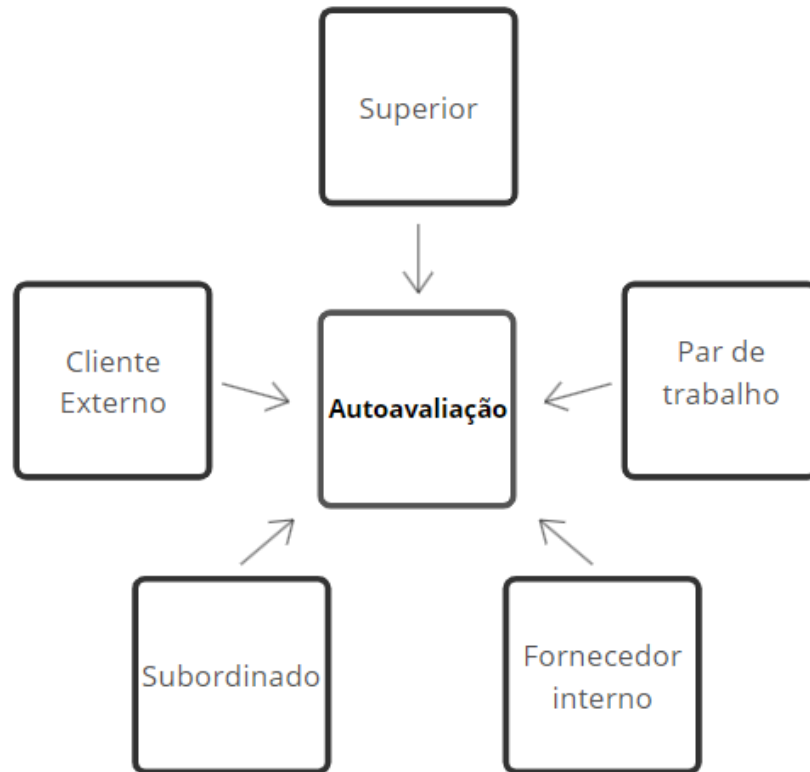
percepções em relação à caminhada em prol do crescimento pessoal e organizacional.

Por último, Pontes (2022) traz a avaliação 360° que, segundo Knapik (2008), “envolve toda a rede de relacionamentos e tem como foco principal o desenvolvimento de competências a partir do feedback que se recebe na avaliação dos pares de trabalho, chefias, subordinados, clientes e fornecedores internos e externos.” Esse processo envolve todos os que impactam direta ou indiretamente na organização, incluindo o próprio avaliado e tem sido utilizado frequentemente nas companhias.

#### **4.1 Avaliação 360°**

Ricardo Nóbrega (2016) afirma que, pela variedade de avaliadores, os feedbacks tendem a ser mais aceitos pelo avaliado, além de incentivar uma avaliação mais justa e confiável. Conjuntamente, ele aponta que a autoavaliação incentiva o crescimento pessoal, através de auto reconhecimento de faltas ou eficiências, gerando resultados mais precisos e estimulando desenvolvimentos mais específicos e benéficos em cada contexto.

O método de avaliação 360°, porém, pode causar desconforto no avaliado, conforme análise de Horng e Lin (2013), a alguns funcionários do ramo de hotelaria, pela variedade de avaliadores pelos quais se compõe. Porém, os autores descrevem que essa situação pode ser amenizada caso os métodos e propósitos do sistema estejam claros.

**Quadro 2: Avaliação 360°**

Para maximizar a eficácia da avaliação 360°, Hosain (2016) recomenda algumas práticas, sendo elas:

- Identificar as diferenças entre a finalidade do processo e o objetivo deste;
- Transmitir o objetivo e o processo que será seguido, além de como os resultados serão interpretados;
- Fazer um teste piloto com uma porção dos funcionários para identificar potenciais irregularidades no processo e esclarecer os objetivos projetados;
- Selecionar avaliadores apropriados, a fim de evitar avaliações influenciáveis ou incharacterísticas;
- Utilizar grupos pequenos, mas relevante de avaliadores para não sobrecarregar os avaliadores e avaliados;
- Estabelecer e comunicar a escala de avaliação , definir valores mínimos e máximos e como eles se aplicam;
- Desenvolver um questionário curto, que atenda às necessidades da avaliação, considerando aspectos relevantes e detalhes expressivos,



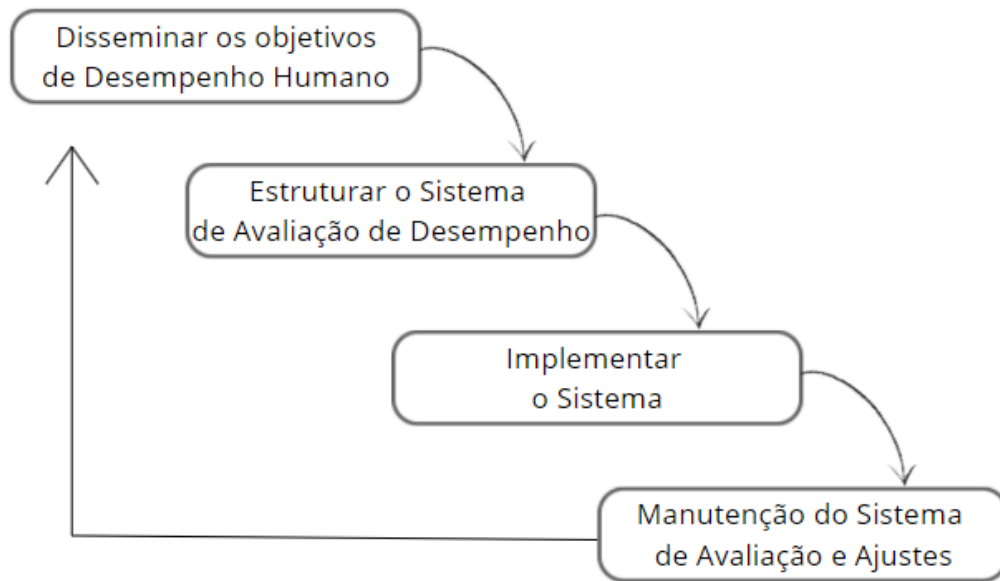
mas breve e que possa ser completo em 15 minutos, a fim de não fatigar os avaliadores ou banalizar a avaliação;

- Desenvolver um questionário personalizado, que atenda ao contexto em que a organização se enquadra e ao propósito que visam alcançar;
- Subcategorizar as perguntas do questionário, evitando generalizações e especificando o cenário de cada categoria;
- Integrar a avaliação com projetos de desenvolvimento e treinamento para aperfeiçoamento de habilidade, preocupando não apenas em medir competências, mas também em trabalhar para o aperfeiçoamento das características de cada um, visando alcançar o objetivo coletivo;
- Regularizar o processo, fazendo com que se torne parte da rotina estrutural da companhia. A recorrente avaliação permitirá verificar a evolução individual e coletiva, além de possibilitar constantes melhorias no processo e reavaliação de metas.

A ordem do processo dos Sistemas de Avaliação de Desempenho é descrita por Neeraj Kumari (2014) da seguinte maneira:

1. Estabelecer padrões de performance;
2. Informar os padrões estabelecidos;
3. Medir a performance;
4. Comparar a performance real com a performance projetada;
5. Discutir os resultados;
6. Tomar decisões.

Tal dinamismo é reforçado por Pontes (2022), que, afirmando que a mensuração da performance é caracterizada por um processo cíclico, este aponta as fases da avaliação de desempenho conforme descrito a seguir:

**Figura 1: Avaliação de performance**

Fonte: Adaptado de Pontes (2022)

## 4.2 Pesquisa

Foi conduzida uma pesquisa com 10 gestores em uma companhia multinacional, localizada na cidade de Varginha, a fim de visualizar as considerações e a aderência prática ao método descrito acima. Foi esclarecido o objetivo da pesquisa e reforçado o conceito da avaliação 360°, com a finalidade de alinhar as respostas por um padrão alinhado.

Segue abaixo o quadro 3, contendo descrição dos conceitos considerados e os resultados obtidos:

Quadro 3: Pesquisa

Idade	Tempo de empresa (anos)	Frequência de avaliação de desempenho com superiores	Na sua opinião as avaliações de desempenho devem ocorrer com frequência?	Frequência de avaliação de desempenho com demais funcionários	Qual a sua opinião em relação ao método de avaliação 360 graus?
Entre 30 e 40	1 - 10	Mensal	Sim	Mensal	Positiva
Entre 30 e 40	1 - 10	Mensal	Sim	Bimestral	Positiva
Entre 30 e 40	1 - 10	Trimestral	Sim	Mensal	Positiva
Entre 40 e 50	1 - 10	Mensal	Sim	Mensal	Positiva
Entre 40 e 50	1 - 10	Mensal	Sim	Bimestral	Positiva
Entre 40 e 50	10 - 20	Mensal	Sim	Mensal	Positiva
Entre 40 e 50	10 - 20	Trimestral	Sim	Bimestral	Positiva
Entre 50 e 60	1 - 10	Trimestral	Sim	Trimestral	Positiva
Entre 50 e 60	10 - 20	Trimestral	Sim	Mensal	Positiva
Entre 50 e 60	20 - 30	Trimestral	Sim	Bimestral	Positiva

O quadro apresenta a alta aderência às análises de performance que, apesar de ser executadas em diferentes constâncias entre os entrevistados, são tidas como importantes e necessárias regularmente, como abordado na seção “. É possível notar que a assiduidade da prática da avaliação ocorre entre os funcionários e seus superiores, mas também entre funcionários de diferentes graduações dentro da companhia. Assim, observa-se a concretização dos aspectos tratados na seção “Ótica do Indivíduo”, conforme descrito Machado et al., (2016), ao abordar a importância da prática de feedbacks.

Com a pesquisa, foi possível notar a percepção positiva em relação não somente à prática das avaliações de desempenho, mas também ao método 360°. Conforme um dos entrevistados “Medir a performance dos colaboradores de uma empresa, em todas as funções exercidas e níveis hierárquicos estabelecidos, revela a preocupação da empresa não apenas com seus objetivos corporativos, mas com todo o corpo que trabalha para o sucesso da operação”. Tal afirmação é construída em concordância com a construção de Knapik (2008), declarada na seção anterior.

## 5. Conclusão

A finalidade deste trabalho foi a análise dos métodos de avaliação de

desempenho e suas aplicações em um ambiente organizacional.

Foi possível entender a aplicação desse processo, considerando o contexto em que se encontra e as vantagens e desvantagens de sua execução, considerando não apenas o contexto do avaliado, mas a circunstância enfrentada pela organização. Pode ser observado que, apesar de se tratar de um tema recorrente no meio empresarial há algumas décadas, ainda causa divergências principalmente quanto à maneira de ser executado.

É de comum consenso que, apesar das divergências, as empresas devem buscar seguir sistemas de avaliação que direcionam as ações dos funcionários para as metas estabelecidas, que devem ser decididas e posteriormente alinhadas com os executores das atividades. Fica evidente a necessidade de comunicação clara e constante, não apenas para apresentação dos objetivos, mas também para alinhar as expectativas dos executores de cada atividade e os seus respectivos stakeholders.

Em geral, o ciclo da mensuração de performance é contínuo, devendo seguir parâmetros de estabelecimento para ser bem sucedido. Assim, é possível aplicar métodos e estabelecer metas que possam ser reavaliados e revistos ao longo do processo, durante a execução de cada ciclo.

O método mais veementemente recomendado, apontado por pesquisas e estudos de caso é o Método 360 graus, englobando diversas fases e agentes do processo de entrega do serviço e produto e incentivando a troca de percepções dos diversos pontos de vista. Essa prática visa apontar com maior precisão os pontos fortes do exercício e apresentar oportunidades de melhoria na atividade, além de possibilitar, caso necessário, o reajuste de metas.

Assim, é possível entender a importância da implementação desses sistemas, que, além de benéficos para as empresas que os implementam, trás uma maior visibilidade ao funcionário, aumenta a produtividade e incentiva a melhoria contínua individual e coletiva.

Esse estudo considerou, para análise, apenas um ambientes corporativo de teor privado, possibilitando a consideração de pequenas empresas ou organizações do setor público para futuras dissertações. Também viabiliza a pesquisa empírica referente à adesão a outros métodos de avaliação de desempenho.

## Referências Bibliográficas

ABBAD, Gardênia da Silva; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. 1996. Disponível em [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO\\_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf). Acesso em 06-Jan-2022

AHMED, Imtiaz et al. Employee performance evaluation: A fuzzy approach. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 62, n.7, 2013.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de controle gerencial**. AMGH Editora, 2008.

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance**. 3ed. Kogan Page Publishers, 2009.

BEUREN, Ilse Maria; VON EGGERT, Neusa Sawczuk; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. **Organizações & Sociedade**, v. 27, 2020.

BORTOLUZZI, Sandro César; ENSSLIN, Sandra Rolim; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de desempenho multicritério como apoio à gestão de empresas: aplicação em uma empresa de serviços. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 3, p. 633-650, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

EISENHARDT, Kathleen M. Agency theory: An assessment and review. **Academy of management review**, v. 14, n. 1 1989.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, 2006.

HORNG, Jeou Shyan; LIN, Lin. Training needs assessment in a hotel using 360 degree feedback to develop competency-based training programs. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 20, 2013.

HOSAIN, Sajjad. **360 Degree Feedback as a Technique of Performance Appraisal: Does it Really Work?**. Asian Business Review, v. 6, n. 1, 2016

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Ibpex, 2008.

KUMARI, Neeraj. Using performance appraisal as an effective tool for motivating the employees performance: A live study. **Business Perspectives and Research**, v. 2, n. 2, p. 37-46, 2014.

MACHADO, Débora Gomes; FERNANDES, Francisco Carlos; BIANCHI, Márcia. **Teoria da Agência e Governança Corporativa: Reflexão acerca da subordinação da contabilidade à administração.** RAGC, v. 4, n. 10, 2016.

MERT, Ibrahim Sani et al. The perception of the employees toward the outcomes and detriments of performance appraisal system. **Business and Economics Research Journal**, v. 2, n. 3, 2011.

MITE, Elisa Artur. **A percepção dos colaboradores sobre a avaliação desempenho e a sua influência na motivação**, 2018. Disponível em <https://www.webartigos.com/artigos/percepcao-colaboradores-sobre-avaliacao-do-desempenho-e-sua-influencia-na-motivacao/159569>. Acesso em 12-Fev-2022.

MUNHOZ, Elizabete Regina da Silva. **Como utilizar o feedback na Avaliação de 360º: Caso Shell**, 2008. Disponível em <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/9998> Acesso em 14-Fev-2022

NEELY, Andy. The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. **International journal of operations & production management**, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes.** LTr Editora, 2022.

SANTOS, Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria; ISSIFOU, Mourtala. Efeitos da avaliação de desempenho na performance gerencial mediada pelo feedback e sistema de recompensas. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 22, n. 1, 2019.

SHARMA, Neha Paliwal; SHARMA, Tanuja;, Madhushree Nanda. Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. **Employee Relations**, 2016.