

**ETEC CARLOS DE CAMPOS
EXTENSÃO E.E PRESIDENTE ROOSEVELT
Técnico em Recursos Humanos**

**Guilherme Ferreira de Souza
Laís Soares Francisco
Patrícia do Nascimento Cunha
Raíssa Raquel Ap. S. Severiano
Ryan Alex da Silva Pereira
Yara Rodrigues**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O IMPACTO ORGANIZACIONAL

**São Paulo
2022**

**Guilherme Ferreira de Souza
Laís Soares Francisco
Patrícia do Nascimento Cunha
Raíssa Raquel Ap. S. Severiano
Ryan Alex da Silva Pereira
Yara Rodrigues**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E O IMPACTO ORGANIZACIONAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Carlos de Campos - Extensão E.E Presidente Roosevelt, orientado pela Prof. Ma. Izabel Adriana Cisterna, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo
2022**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradecemos a Deus, que fez com que nossos objetivos fossem alcançados. Aos nossos amigos e familiares que muito contribuíram para a realização deste trabalho e aos professores, pelas correções e ensinamentos que nos permitiram apresentar um melhor desempenho no nosso processo de formação profissional ao longo do curso.

DEDICATÓRIA

Dedicamos esse trabalho a todos os que nos ajudaram ao longo desta caminhada e aos nossos colegas de curso, com quem convivemos intensamente, pelo companheirismo e pela troca de experiências que nos permitiram crescer não só como pessoas, mas também como formandos.

EPÍGRAFE

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis”

José de Alencar

RESUMO

Este trabalho tem como foco a avaliação de desempenho elaborada e aplicada pelo setor de recursos humanos nas empresas. Ficou constatado que antigamente, quando as empresas utilizavam métodos avaliativos em seus colaboradores, quase sempre eram muito burocráticos, limitados e de resultados lentos, quando obtidos. Com o passar do tempo e os avanços tecnológicos, surgiram as inovações nesses métodos avaliativos, trazendo assim maneiras mais eficientes de avaliar e mensurar as capacidades individuais de cada colaborador. Neste trabalho será apontado como uma avaliação de desempenho bem elaborada e aplicada traz, em seus resultados, um grande ganho para as empresas. Está constatado neste trabalho que, uma avaliação de desempenho precisa ser dinâmica e clara, para que todos os colaboradores avaliados possam saber como estão desempenhando suas funções, seus pontos fortes que devem ser mantidos e seus pontos fracos, onde cabem melhorias, além de descrever as metodologias de avaliação de desempenho utilizadas atualmente.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; métodos avaliativos; empresas; resultados.

ABSTRACT

This work focuses on the performance evaluation elaborated and applied by the human resources sector in companies. It was found that in the past, when companies used evaluative methods on their employees, they were almost always very bureaucratic, limited and with slow results, when obtained. With the passage of time and technological advances, innovations in these evaluation methods emerged, thus bringing more efficient ways to evaluate and measure the individual capabilities of each employee. In this work, it will be pointed out how a well-designed and applied performance evaluation brings, in its results, a great gain for companies. It is verified in this work that a performance evaluation needs to be dynamic and clear, so that all evaluated employees can know how they are performing their functions, their strengths that must be maintained and their weaknesses, where improvements can be made, in addition to describing the performance evaluation methodologies currently used.

Keywords: performance evaluation; evaluation methods; companies; results.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
2.1 História: O desempenho durante a primeira revolução industrial	11
2.1.1 O surgimento do conceito de avaliação de desempenho	13
2.1.2 A importância da avaliação de desempenho para as organizações	15
3. METODOLOGIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
4. ESTABELECENDO OBJETIVOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	21
4.1 Necessidade da avaliação de desempenho	21
4.1.1 Planejamento estratégico e a avaliação de desempenho	23
4.1.2 Preparos para avaliação de desempenho	24
5. IMPACTO ORGANIZACIONAL CAUSADO PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	26
5.1.1 Impactos específicos da avaliação para a empresa	26
5.1.2 Impacto da avaliação nos colaboradores	28
6. PÓS AVALIAÇÃO	29
7. CONCLUSÃO	31
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

1. INTRODUÇÃO

A Avaliação Desempenho é uma metodologia que visa auxiliar no contexto do desenvolvimento dos funcionários. Nela, é possível averiguar a performance dos colaboradores, alinhando com a missão, visão e valores da organização. Sob um ponto de vista histórico, antes do conceito de Avaliação de Desempenho surgir pelas grandes corporações, a produtividade nas fábricas inglesas durante a Primeira Revolução Industrial, que surgiu em meados de 1760 na Inglaterra, era de extrema má coordenação. As fábricas substituíram as oficinas, e a relação entre empregador e empregado mudou drasticamente, bem como as condições de trabalho: a jornada chegava até 16 horas diárias, mulheres e até mesmo crianças de quatro a seis anos trabalhavam por longos períodos. Já durante a Segunda Revolução Industrial, com o taylorismo, Taylor (1856-1915) aplicou o conceito de Avaliação de Desempenho, onde examinava a atividade de seus colaboradores, atribuindo notas para cada produção equivalente de 1 à 5. Durante esse período, surgiu um sistema de gestão do trabalho baseado em diversas técnicas para o aproveitamento ótimo da mão de obra contratada. O Taylorismo foi desenvolvido no início do século XIX, a partir de estudos sobre os movimentos do homem e da máquina nos processos produtivos fabris. Na atualidade, a Avaliação de Desempenho direciona os colaboradores a exercerem as atividades de trabalho e garantir que as coisas planejadas sejam realmente realizadas.

Para isso, existem diversos sistemas de controle e monitoramento projetados para identificar erros e atrasos no processo, a fim de aprimorar continuamente o que está sendo feito. É possível fazer diagnósticos que permitem essa análise de dados e traçar um plano estratégico para manter os colaboradores satisfeitos e engajados com o seu trabalho, além de deixá-los a par das políticas internas da empresa, tais como, também, missão, visão e valores da corporação. É um instrumento de extrema importância, pois através dela é possível mapear possíveis gaps, prever futuros posicionamentos e analisar o engajamento de seus colaboradores, potencializando o capital humano

Podemos notar que, com o decorrer dos anos, o avanço da globalização e o acesso às tecnologias, o âmbito da competitividade tem sido cada vez mais fortalecido dentro das organizações. Através disso, muitos colaboradores têm se sentido cada vez mais pressionados e desmotivados em desempenhar as suas atividades laborais. Desta forma, há um acúmulo de problemas como estresse,

cansaço, desmotivação e sensação de desvalorização. Em vista disso, vem crescendo a necessidade de as organizações desenvolverem uma Administração Estratégica de Recursos Humanos, porém ainda são poucas empresas que possuem essa visão e preparo dentro delas. Sendo assim, muitos trabalhadores ainda se encontram em situação desfavorável, com extremo cansaço e desmotivados

Como todos sabemos, a principal tarefa de uma boa gestão é direcionar as atividades de trabalho e garantir que as coisas planejadas sejam realmente realizadas. Para isso, existem diversos sistemas de controle e monitoramento projetados para identificar erros e atrasos no processo, a fim de melhorar continuamente o que está sendo feito. Sabendo isso, vamos demonstrar neste trabalho, que o principal objetivo da avaliação de desempenho é verificar o desempenho dos colaboradores em suas atividades, mas que além deste, também existem outros objetivos como:

- Utilizar a avaliação para associar as tarefas dos colaboradores aos objetivos da organização;
- Dar aos colaboradores, a oportunidade de discutir com seus superiores frequentemente seu comportamento, desempenho e habilidades durante o período avaliado;
- Fornecer aos gestores uma maneira de visualizar os pontos fortes e fracos de cada funcionário do setor que lidera;
- Mostrar de forma objetiva onde os colaboradores precisam de melhorias, o que ajuda os gestores a implementar programas de treinamento;
- Usar o histórico de desempenho de um colaborador como base para ajustes de bônus e salário e para apoiar possíveis demissões e mudanças de função;
- Melhorar a interação entre os colaboradores e seus gestores diretos;
- Adaptar o perfil de um colaborador ao seu local de trabalho, para que ele consiga exercer as suas funções da melhor maneira possível usando suas competências correspondentes ao seu cargo na empresa;
- Evitar a alta rotatividade de funcionários.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 História: O desempenho durante a primeira revolução industrial

Antes de abordarmos o conceito da Avaliação de Desempenho na atualidade e como ela surgiu, falaremos, também, como era o aspecto da produtividade e desempenho, bem como as condições de trabalho, antes deste método ser utilizado pelas grandes corporações.

Durante a Primeira Revolução Industrial, que surgiu na Inglaterra por volta de 1760, teve como seu principal foco o aumento drástico da produção, barateando os custos e, conseqüentemente, diminuindo os preços do produto final.

A Revolução Industrial alterou as formas de produção e as relações de trabalho. A manufatura deu lugar à maquinofatura, as fábricas substituíram as oficinas. O trabalho do artesão era especializado, essencialmente manual, e a relação com o empregador, ou o mestre (sendo os funcionários eram chamados de aprendizes), era de proximidade, podendo mesmo viver em instalações cedidas pelo empregador. As profissões eram reguladas por estatutos próprios muito rígidos: corporações de ofícios. Através deles, estas instituições garantiam aos seus membros ajuda em momentos de dificuldades econômicas, estabeleciam regras que evitavam a concorrência e assegurava padrões de qualidade, preservando desta forma o prestígio das profissões.

A Industrialização desfez esse mundo. A introdução da máquina exigia outras condições de trabalho e alterou a relação laboral. A unidade de produção passou a ser fábrica, que substituiu a oficina. As profissões eram reguladas por estatutos próprios muito rígidos: corporações de ofícios. Através deles, estas instituições garantiam aos seus membros ajuda em momentos de dificuldades econômicas, estabeleciam regras que evitavam a concorrência e assegurava padrões de qualidade, preservando desta forma o prestígio das profissões.

“De fato, a introdução das novidades tecnológicas nas indústrias de arranque, têxtil e metalúrgica, foi responsável por um grande crescimento econômico e por alteração drástica da organização do trabalho.”
(POUSINHO, 2021)

Devido a isso, onde o foco principal do capitalismo é diminuir os custos de produção e aumentar a lucratividade, muitas empresas têm desrespeitado os direitos humanos dos trabalhadores e deteriorado as condições de trabalho, além de terem aumentado o grau de risco de acidentes.

Durante esse período os funcionários eram obrigados a seguirem o mesmo ritmo de produção das máquinas à vapor para que a produção se mantivesse sempre em alta. Esse processo era marcado por altas horas trabalhadas, onde muitos trabalhadores ficavam dentro das fábricas por até 18 horas por dia.

“A situação dos operários nas primeiras fábricas inglesas era deprimente. Não somente homens trabalhavam, mas mulheres e até crianças de quatro a seis anos [...]; a carga horária era abusiva, chegava a 16 ou 18 horas diárias; a alimentação era escassa; os salários reduzidos; os alojamentos em péssimas condições etc.” (CASTANHO, 2008, p.6)

As condições de trabalho eram deploráveis. Oliveira (2003) relata que a expansão do comércio com as colônias e com o continente possibilitou aos ingleses acumular capitais necessários à aceleração de sua produção interna e custear aperfeiçoamentos tecnológicos. A Grã-Bretanha tinha colônias em várias partes do mundo, principalmente na América do Norte, Oceania e Índia, e isso fez com que o capitalismo e os meios de produção aumentassem ainda mais. Logo, os funcionários das fábricas estavam em situação de extremo cansaço.

As condições precárias de trabalho, as cargas horárias extensas e a extrema demanda do trabalho contribuíram para que os funcionários se revoltassem e gerassem uma rebelião.

“Revolução Industrial trouxe a intensidade da exploração da mão-de-obra, o tempo começou a ser controlado por industriais e não mais pelos artesãos. O trabalhador perdeu o saber do produto todo ao ir trabalhar nas indústrias, já que não poderia concorrer com elas, tornaram-se, assim, subordinados às mesmas e expropriados do seu saber” (Oliveira, 2003, p. 86)

Ainda para Oliveira (2003), a classe operária, por sua vez, esteve presente ao seu próprio “fazer-se”, colocando limites às condições de exploração do trabalho apresentadas pelo sistema capitalista. Os trabalhadores ao serem expostos as longas cargas horárias começaram a lutarem por seus direitos, através de atos de rebelião.

“Logo antes do advento da revolução industrial, [...], os trabalhadores já estavam em revolta, com o surgimento as primeiras máquinas que lhes tiravam o trabalho. Muitos já começavam a ficar desempregados e, com o surgimento dessas novas tecnologias, a produção aumentava e os preços, conseqüentemente caíam drasticamente, impedindo a concorrência entre os artesãos e os fabricantes. Várias dessas primeiras máquinas foram destruídas e seus inventores perseguidos, embora a punição para esses rebeldes fosse a pena de morte.” (Castanho, 2008, p. 8)

Ao compararmos esse cenário do século XVIII com os dias atuais, podemos notar algumas semelhanças: o avanço tecnológico está cada vez mais rápido e o mundo se torna mais globalizado a cada dia. Nisso, para as empresas se manterem competitivas no mercado, usam a fórmula básica do capitalismo: diminuição de custos e aumento de lucro.

Através disso, é notável o aumento da insatisfação dos empregados com os seus respectivos trabalhos, gerando baixos números de produtividade e altos números de rotatividade e desligamentos. Com isso, a Avaliação de Desempenho vem tendo mais importância dentro da Gestão de Pessoas, onde vários métodos são desenvolvidos para serem analisados.

2.1.1 O surgimento do conceito de avaliação de desempenho

O termo Avaliação de Desempenho surgiu em meados da década de 1970, mas esse conceito tem sido aplicado desde o início dos anos 1900 através do Engenheiro Mecânico, Frederick Taylor, em sua Teoria da Administração Científica. Sua implementação requer uma gestão dinâmica e investimentos constantes tanto em tecnologia quanto na formação e treinamento de avaliadores e de avaliados.

Com a ascensão da Segunda Revolução Industrial, marcada pelo avanço da produção em massa, Taylor precisava engajar os seus colaboradores com o intuito de suprir a demanda do mercado da época.

Durante esse período, os trabalhadores foram obrigados a seguir o ritmo da máquina a vapor, ocupando o lugar do trabalhador artesanal e das pequenas manufaturas. Ela trouxe a intensidade da exploração da mão-de-obra. Com a industrialização se expandindo cada vez mais pela Europa, novas máquinas foram criadas e novos meios de produção se estabeleceram. Nesse período, o aço substituiu o ferro, e o vapor e o carvão deu lugar à energia elétrica e ao petróleo. O avanço tecnológico dessa etapa permitiu a produção em massa e a automatização do trabalho, além do aparecimento das indústrias química e elétrica.

E nesse contexto surgiu um sistema de gestão do trabalho baseado em diversas técnicas para o aproveitamento ótimo da mão de obra contratada. O Taylorismo foi desenvolvido no início do século XIX, a partir de estudos sobre os movimentos do homem e da máquina nos processos produtivos fabris.

“O Taylorismo enfatiza a eficiência operacional das tarefas realizadas, nas quais se busca extrair o melhor rendimento de cada funcionário. É um sistema de racionalização do trabalho concebido em moldes científicos. Desta maneira, cada aspecto do trabalho deve ser estudado e desenvolvido cientificamente.”(Toda BEZERRA, 2011).

Para Taylor (1995), é simplesmente, questão de bom senso planejar o serviço, de modo que os operários trabalhem realmente quando é hora de trabalhar e descansem, também, quando é hora da folga, e não misturem as duas coisas.

Assim, com a análise dos processos produtivos, foi possível aperfeiçoar a capacidade de trabalho do operariado. O foco era economizar o máximo em termos de esforço produtivo. O modo de organização do processo produtivo foi criado por Frederick Winslow Taylor onde nesse sistema de gestão, o trabalhador é monitorado segundo o tempo de produção. Cada indivíduo deve cumprir sua tarefa no menor tempo possível, sendo premiados aqueles que se sobressaem. Isso provoca a exploração do proletário que tem que se “desdobrar” para cumprir o tempo cronometrado. O engenheiro concluiu que os trabalhadores deveriam ser organizados de forma hierarquizada e sistematizada; ou seja, cada trabalhador desenvolveria uma atividade específica no sistema produtivo da indústria.

Há algum tempo, algumas empresas multinacionais começaram a medir o desempenho de seus colaboradores, estabelecendo notas que medissem o seu engajamento, que variavam entre 1 e 5 pontos.

“Este foi o método mais largamente empregado e divulgado pelas organizações e com extensa bibliografia sobre o assunto. Com o passar do tempo, o método foi sendo sofisticado, incluindo o processo de ponderação.” (PEREIRA, 2014, p.88)

Entretanto, esse método de avaliação foi ficando obsoleto e, com o decorrer do tempo e a evolução tecnológica, houve novas metodologias que auxiliassem no monitoramento das equipes de trabalho.

Hoje, temos diversos outros métodos de Avaliação de Desempenho que auxiliam na Administração Estratégica de Recursos Humanos, com foco no bem-estar, clima organizacional, produtividade e motivação do empregado.

“Considerando esse cenário, a avaliação de desempenho torna-se essencial, pois é uma ação de controle que permite aos gestores verificar se o resultado do trabalho realizado está em concordância com aquilo que foi planejado. Porém, não podemos somente pensar no aspecto do resultado baseado no atingimento de metas, e sim como esse resultado foi alcançado. Para que isso possa ser feito de maneira mais ampla e considerando todo o contexto necessário, torna-se pertinente verificar como o conceito de avaliação é definido por diversos autores da área de Recursos Humanos (RH).” (BENETTI; DALMAU, 2009, p.13-14)

A Avaliação de Desempenho requer uma gestão dinâmica, formação e treinamentos de avaliadores capacitados, investimento em tempo e tecnologia, e adotar métodos de indicadores para nortear a administração dessa ferramenta. É necessário todo um planejamento estratégico pré-definido. Para que os resultados da avaliação de desempenho sejam úteis para avaliador, avaliado e organização como um todo, devem possibilitar a identificação de habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado e a promoção de melhoria da qualidade de vida no trabalho. (OTLELRE-CESTRO; LIMA; VEIGA, 1996)

2.1.2 A importância da avaliação de desempenho para as organizações

A Avaliação de Desempenho pode ser uma ferramenta comparativa entre determinadas situações para que seja averiguado o seu grau de desempenho.

Nela, é possível fazer diagnósticos que permitem essa análise de dados e traçar um plano estratégico para manter os colaboradores satisfeitos e engajados com o seu trabalho, além de deixá-los a par das políticas internas da empresa, tais como, também, missão, visão e valores da corporação.

É um instrumento de extrema importância, pois através dela é possível mapear possíveis gaps, prever futuros posicionamentos e analisar o engajamento de seus colaboradores, potencializando o capital humano.

Além disso, a Avaliação do Desempenho auxilia, também, na detecção de conflitos, onde ajudam a contorná-los e, com isso, contribuem em um clima organizacional harmônico dentro das empresas. Outro ponto onde podemos notar a importância de uma avaliação, é na valorização do capital humano.

“Mesmo com a notável importância do intelecto humano, algumas organizações permanecem supervalorizando a informática, [...], porém todos eles são criações de pessoas que os idealizaram e se não houver alguém que saiba utilizá-los e extrair dos mesmos o máximo de eficiência, da nada adiantará possuí-los, pois estes por si só não são capazes de gerar resultados satisfatórios.” (CARMO; SANTANA; TRIGO, 2015, p.135)

Ao valorizarmos o capital humano dentro da organização, ocorre a “fidelidade” que a empresa terá com o seu empregado. Pois, uma vez que o colaborador se sentir valorizado por suas competências técnicas e comportamentais (*soft skills*), ele terá melhor performance e melhores resultados, gerando um aumento da produtividade. Antunes (1999) afirma que as organizações necessitam apoiar-se no Recurso Humano do Conhecimento e não no recurso humano da força braçal; a tecnologia; à medida que por um lado supre este fator, por outro lado demanda pelo potencial humano da inteligência.

3. METODOLOGIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para elaboração uma avaliação de desempenho que seja eficaz e dê resultados é necessário elaborar um passo a passo para a execução que seriam:

- **Planejar:** planejamento do processo, definição de questões, cronogramas, qual modelo será usado, orçamento, recursos que serão usados, avaliadores, qual grupo será avaliado, o que será avaliado e outros;
- **Fazer:** execução do planejamento, colocar o planejamento em prática;
- **Checar:** monitorar o andamento de todas as atividades para garantir o cumprimento das diretrizes e levantar erros e acertos;
- **Agir ou ajustar:** agir para corrigir erros e acertos e padronizar para os futuros planejamentos.

Segundo Pontes (2022), a metodologia de avaliação de desempenho sempre irá se preocupar com o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, e não na pessoa em si. Existem algumas maneiras de aplicações no processo de avaliação: avaliação pelo gestor, escala gráfica, escolha forçada, metas e resultados, comportamental, auto avaliação, avaliação de subordinados, avaliação 360 graus.

A avaliação pelo gestor consiste em ter dados confiáveis, quando o líder exerce a função próxima do avaliado.

A avaliação escala gráfica consiste ser um sistema simples e de fácil entendimento para ambos. São utilizadas duas colunas sendo horizontais e verticais, contendo os critérios que serão avaliados e a escala de valores como ruim, regular, bom e ótimo.

A avaliação de escolha forçada é composta por uma estruturação de um formulário com uma lista de afirmações onde o avaliador precisa escolher qual afirmação se aproxima mais do comportamento do colaborador e qual está distante da realidade do mesmo. Esta avaliação demanda um cuidado maior do avaliador, por conta dos erros de interpretação que podem trazer resultados irreais.

A avaliação metas e resultados tem a função de analisar a quantitativa dos resultados entregues nos últimos meses pelo colaborador que está sendo avaliado. Essas informações podem ser extraídas através de sistemas de gestão empresarial, planilhas, resultados entregues pela equipe e outros. Com os dados podemos analisar se o avaliado superou as expectativas, se foi entregue as metas que precisavam ser alcançadas se seus indicadores estão compatíveis com os da organização.

A avaliação comportamental busca trazer resultados futuros, se baseando nos maiores componentes do desempenho de um colaborador como habilidades interpessoais, cognitivas, capacidades de liderança, inteligência emocional e entre outros. É uma avaliação ideal para entender a entrega e desenvolvimento de cada colaborador e o planejamento de escolhas de novos líderes. Este método é realizado através de testes e entrevistas e é recomendado que seja aplicado por psicólogos para a realização de uma análise completa e correta de resultados.

A auto avaliação corresponde quando a empresa pratica autogerenciamento, autonomia e confiança o que reflete no desempenho do indivíduo. Por meio desta avaliação o colaborador tem a possibilidade de se autoanalisar fazendo uma reflexão sobre o seu desempenho na organização. Contudo essa avaliação tem que ser bem estruturada e respondida de forma honesta e clara e após a execução ser debatida com os gestores, tornando-a mais consistente.

A avaliação de subordinados é o método no qual os subordinados avaliam o desempenho do seu gestor através de retroalimentação sobre a sua postura profissional que levantam questões de temperamentos, segurança na conduta dos objetivos, respeito com a equipe, se é claro e de fácil entendimento na execução das atividades, essa avaliação exige maturidade e confiança na relação de ambas as partes, e permite que o avaliado reflita sobre a sua forma de liderar e/ou mudar seus comportamentos. Nesta avaliação o RH consegue verificar os erros e acertos nas indicações de pessoas aos cargos de liderança.

A avaliação 360° tem o objetivo de tornar a avaliação e a retroalimentação mais completos, pois consiste em múltiplas fontes de coletas de informações, dentro da organização e fora. Os dados são coletados por diferentes pontos: líderes, superiores, subordinados, clientes internos e externos.

A título de exemplo, a imagem 1 apresenta o formato das coletas de informações.

Imagem 1 Formato da Avaliação 360°



<https://www.questionpro.com/blog/pt-br/tipos-de-avaliacao-360> > Acessado em 23 de Setembro às 13:47

De acordo com Pontes (2022) as principais definições envolvidas na avaliação de desempenho consistem em:

- **Competência:** o conjunto de CHA (Conhecimento, habilidades e atitudes) para a consecução de uma ação;
- **Estratégia:** um compilado de objetivos e de políticas capazes de conduzir e orientar o comportamento da organização em longo prazo;
- **Tática:** um método específico de emprego de alguns recursos dentro da estratégia geral;
- **Objetivos:** são os propósitos desejados, que devem ser claramente definidos para que assegure a escolha de indicadores e padrões de desempenho adequados e úteis;
- **Planejamento Estratégico:** São os métodos de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças, dos recursos utilizados para atingi-los;

- **Indicadores:** São parâmetros que permitem saber se os objetivos estão sendo alcançados, eles são representados em formas de dados numéricos, descrições percentuais, gráficos e entre outros;
- **Padrões de desempenho:** Metas em definições de qualidade e quantidade a serem atingidas em cada um dos indicadores, fornecendo as informações base para a avaliação de resultados;
- **Trabalho em equipe:** É um aspecto da organização de trabalho que exige e estabelece a colaboração de todos, visando em atingir os objetivos comuns e/ou objetivos multifuncionais. Prevendo que, mesmo com habilidades e conhecimentos diferentes, totalizam para o desenvolvimento das atividades e objetivos propostos;
- **Retroalimentação:** É a principal comunicação de todo o processo de acompanhamento da avaliação de desempenho. É de extrema importância para a determinação de mudanças no trabalho, atendimento de necessidades, reconhecimentos e auxilia no progresso;
- **Análise de cargos:** São informações de extrema importância que precisam estar descritas as atividades, requisitos necessários para o cargo definido. É um instrumento importante para a gestão de pessoas, e tem uma utilização ampla como na administração de cargos e salários, recolocação de funções, treinamentos, carreiras, planejamentos.

4. ESTABELECENDO OBJETIVOS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

4.1 Necessidade da avaliação de desempenho

De acordo com Chiavenato (2002) “a seleção de recursos humanos é uma espécie de controle de qualidade na recepção da matéria-prima, a avaliação do desempenho é uma espécie de inspeção de qualidade na linha de montagem. Este processo nada mais é que um sistema de coleta de dados e informações baseado em critérios pré-estabelecidos de resultados esperados pela organização que focam na melhoria de resultados e no alto desempenho de seus colaboradores. Exige um acompanhamento diário e uma revisão dos resultados alcançados para elaboração de propostas futuras.

A Avaliação de Desempenho visa principalmente o alinhamento de metas individuais e metas institucionais, acompanhamento de atividades e processos do trabalho e o retorno constante a respeito de seu desenvolvimento. Busca promover a melhora no processo de supervisão, desenvolvimento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do processo de avaliação. Auxilia o processo de tomada de decisões, o desenvolvimento e a capacidade de dar e receber opiniões de seus colaboradores e contribui para a assertividade em seus processos internos. Por esse motivo, Nascimento e Bernardim (2008, p. 4) afirmam que: A Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e o conseqüente aumento da produtividade. Os padrões de desempenho esperados eram detalhadamente registrados em manuais, fazendo com que o serviço pudesse ser acompanhado e controlado.

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

Com o avanço da tecnologia, a necessidade da avaliação de desempenho e metodologia, vem sendo transformada dentro do mercado de trabalho. Com o passar do tempo foi observado que em muitas empresas estavam sendo aplicadas avaliações de desempenho inadequadas de acordo com a real necessidade da

organização. Segundo Lacombe (2006) um sistema deve ser: confiável e válido: baseado em resultados obtidos; relacionado ao trabalho: considerar que é relevante para o trabalho; padronizado: permitir comparações entre as avaliações; e prático: simples de ser executado.

Em um mercado competitivo a necessidade de inovação e implantação de novos métodos de avaliação de desempenho se tornou essencial para a sobrevivência das empresas no mundo corporativo. Para conseguir mensurar se as pessoas de fato estão conseguindo gerar os resultados esperados para o objetivo final da empresa, para conseguir desenvolver e incentivar a produtividade, qualidade dos processos e a motivação das pessoas foi aprimorado e desenvolvido de diversos métodos de avaliação de desempenho. Empresas que não adotam a avaliação de desempenho acreditam que ela não tenha importância, relevância, seria uma perda de tempo e que o resultado deste método não teria efeito algum.

Porém, de acordo com Chiavenato (2006) a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc. Sem avaliação de desempenho se torna comum em uma organização que haja, ineficiência de práticas e procedimentos organizacionais, pessoas insatisfeitas, colaboradores acomodados em suas funções sem perspectiva de crescimento e melhorias, avaliações e julgamentos sem base concreta e sem critérios definidos e a falta de estratégias na hora de elaborar e tomar decisões administrativas.

Portanto, a avaliação de desempenho vem ganhando cada vez mais visibilidade no mundo corporativo por conta de sua necessidade e importância. Ela vem crescendo em empresas que têm como objetivo, transformar o Recursos Humanos, em um departamento estratégico, que foca em melhorar processos, visualizar resultados, traçar planos e metas objetivas em conjunto com seus colaboradores contribuindo para uma liderança ativa e participativa.

4.1.1 Planejamento estratégico e a avaliação de desempenho

Após revisarmos a necessidade da avaliação de desempenho é essencial que a organização compreenda como uma gestão que visa o planejamento estratégico pode contribuir para que a avaliação de desempenho traga resultados positivos e significativos para o negócio.

Para Andrade (2004), “A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias da gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial”. O planejamento estratégico estabelece decisões e ações antecipadas focadas no cumprimento de uma ou mais metas que se baseiam em uma análise do cenário que a empresa está inserida, o entendimento das atuais atividades e necessidades da organização.

Segundo Chiavenato (2005), o setor de gestão de pessoas deve sempre contribuir para a eficácia da organização. Os meios pelos quais isso ocorre são: auxiliar a organização a alcançar seus objetivos e resultados: sua principal função é ajudar a organização a realizar suas tarefas; estando preocupados em atingir suas metas, objetivos e a realizar sua missão; oferecer competitividade à organização: a função da gestão de pessoas é fazer com que a motivação das pessoas traga mais produtividade para assim beneficiar todos os usuários da organização, tais como, clientes, parceiros e colaboradores; oferecer à organização pessoas bem treinadas e motivadas.

Com isso, podemos ligar o planejamento estratégico com a avaliação de desempenho da seguinte forma. As crenças e valores da empresa vão nortear o planejamento estratégico delas, onde vão estabelecer seus objetivos a serem alcançados a pequeno, médio e longo prazo.

A Avaliação de desempenho pode ser usada como ferramenta no processo de cumprimento destes objetivos, contribuindo significativamente para esse planejamento estratégico por meio dos benefícios que traz à organização.

“A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina-se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado.” (PONTES, 1999, p.24).

É por meio dela que as metas e objetivos estabelecidos no planejamento estratégico serão acompanhadas, direcionadas e mensuradas para que seja feita e colocada em prática.

4.1.2 Preparos para avaliação de desempenho

Para que a avaliação de desempenho possa ser utilizada como ferramenta de gestão de pessoas de maneira estratégica, é de suma importância que haja alguns preparativos antes que seja aplicada de fato.

Bergamini (1994) afirma que a busca por solucionar desafios tem origem fixada desde a existência do próprio homem, visto que os problemas centrais para uma liderança efetiva sempre envolvem motivação, inspiração, sensibilidade e comunicação.

Bergamini (1994) afirma também que, independente do motivo de proximidade, “o atendimento das necessidades interpessoais se propõe como condição básica à manutenção do equilíbrio das pessoas envolvidas em qualquer situação de interação ou formação de vínculo social”. O ideal é que o processo de avaliação de desempenho seja realizado por pessoas que interagem constantemente com o avaliado. A avaliação de desempenho aplicada pelo gestor é o método mais comum e utilizado pelo profissional de recursos humanos, pois o gestor é a pessoa mais familiarizada com sua equipe e rotina de trabalho, podendo avaliar mais precisamente o seu desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional.

Quando for definido o método de avaliação de desempenho a ser aplicado, um dos preparos fundamentais que o recursos humanos precisa estipular juntamente com os gestores de cada colaborador é estabelecer critérios de avaliação através da descrição do cargo. Por meio da descrição do cargo, podemos

mensurar quais os conhecimentos, habilidades e atitudes que são inerentes a cada função e devem ser considerados no momento de medir seu desempenho.

Segundo Albuquerque (2009), as competências devem estar atreladas a um sistema de avaliação que propõe maior desempenho e melhores resultados, de acordo com a necessidade e especificidade de cada organização. Sendo assim, o sistema de avaliação da empresa trará uma visão única, pensada estrategicamente para expandir horizontes e fomentar o crescimento do avaliado.

Para que as pessoas não entendam a avaliação de desempenho como uma recompensa ou uma forma de punição pelo seu desempenho, o profissional de RH precisa prepará-los para a avaliação. Descrever para eles de que forma ela será aplicada, qual foi o método escolhido de avaliação e qual seu objetivo pode tranquilizá-los sobre o assunto, prepará-los para que se sintam mais à vontade e alinhá-los com o propósito da avaliação.

O processo de preparação de avaliação de desempenho tem como enfoque tornar tanto os avaliadores quanto avaliados capazes de dar e receber feedbacks de maneira prática responsável e construtiva dentro da organização. Nesta etapa a comunicação será a base para que os resultados possam ser ainda mais assertivos de forma a promover a satisfação entre os avaliadores e avaliados.

Segundo Chiavenato (2004) os benefícios decorrentes são: expectativas mutuamente compreendidas, prioridades claras, melhoria dos métodos de trabalho e reconhecimento precoce das tendências positivas e negativas do desempenho.

5. IMPACTO ORGANIZACIONAL CAUSADO PELA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Como apontam Dalmau e Benetti (2009) a avaliação de desempenho deve ser considerada como uma ferramenta estratégica na organização e de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores. Para isso, a organização deve fornecer retorno constante sobre o desempenho de cada colaborador, seja ele positivo ou negativo, fazendo com que eles sejam estimulados a se desenvolverem e crescerem profissionalmente junto com a organização. Não é possível alcançar melhorias sem ter os métodos de apuração de resultados, objetivos estabelecidos e o acompanhamento contínuo dessas metas.

Podemos apontar que ao utilizar a avaliação de desempenho, a organização pode não somente visualizar novos talentos, mas também dar um retorno para que os colaboradores melhorem seu desempenho e veja assim um aumento dos resultados da organização, conseqüentemente ocorre o impulsionamento do crescimento e desenvolvimento organizacional.

Desta forma, o impacto é positivo para a evolução nos setores, e organização; onde o clima organizacional tem melhoria, junto com a produtividade. Manter um colaborador estimulado é uma ótima maneira de se manter tais atividades, e para isso, a avaliação é de extrema importância para saber de qual maneira irá guiar seus colaboradores para o desenvolvimento.

5.1.1 Impactos específicos da avaliação para a empresa

Segundo Zambonini (2008) Em suma, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico porque as organizações geralmente avaliam os colaboradores formal e informalmente. A avaliação de desempenho faz parte da técnica fundamental de gestão das atividades gerenciais, que pode ser utilizada para descobrir problemas no controle de pessoal, como por exemplo, não utilizar colaboradores com potencial superior ao exigido no local de trabalho.

Quando entendemos o que é gestão e avaliação de desempenho, alguns dos impactos organizacionais desse processo vêm à mente, como melhores resultados e satisfação. Embora sejam evidentes, a implementação da avaliação de desempenho pode ter outras conseqüências como:

- **Impacto no fornecimento de conhecimento:** Um dos benefícios mais importantes de uma avaliação de desempenho é a informação que ela fornece aos próprios colaboradores, as pessoas precisam de retorno sobre suas ações para saber o que manter e o que mudar, essa medição sistemática produz essas informações de forma objetiva e promove o autoconhecimento e a melhoria do trabalho. Da mesma forma, a organização sabe mais sobre seus funcionários, capacidades e limitações. Talentos podem ser encontrados e reconhecidos;
- **Impacto na melhoria das tomadas de decisões:** Os dados de desempenho gerados por revisões regulares são eficazes para as pessoas que tomam decisões, como promoções e transferências. Essas decisões são sensíveis e exigem mais informações do que as coletadas em uma avaliação de desempenho. É importante, por exemplo, analisar as possibilidades financeiras além da adaptação cultural e comportamental do colaborador, mas quando o processo de avaliação de desempenho é feito com precisão técnica e ética torna-se uma boa forma de trazer objetividade às decisões;
- **Impacto na utilização da transparência dentro das equipes:** Outra vantagem importante desse procedimento é que a avaliação de desempenho estimula o acesso as qualidades dos outros, o retorno é essencial no processo de avaliação, para ajudar na implantação da transparência em toda a equipe, mesmo que o gestor ou funcionário não tenha essa iniciativa, uma equipe com princípios transparentes e claros se torna mais produtiva e assertiva;
- **Impacto no gerenciamento de desenvolvimento:** Os dados de desempenho são inseridos em programas de desenvolvimento no nível da equipe, ou no nível individual, como treinamento e PDI. Ao coletar informações sobre o desempenho de alguém, é mais fácil definir metas de desenvolvimento e investir na direção certa, e a empresa direciona melhor seus recursos, o colaborador passa a investir energia em áreas que são realmente necessárias para a mudança. A avaliação também ajuda a analisar a eficácia desses programas de desenvolvimento, pois é possível analisar o progresso ao longo do tempo;

- **Impacto na criação de ações estratégicas:** Todos esses benefícios vão na mesma direção que é tornar o setor de recursos humanos mais estratégico. Esse novo comportamento esperado do setor de recursos humanos é especificamente mais objetivo, contando com fatos e mais informações sobre a organização para orientar esforços e tomar decisões acertadas, a avaliação de desempenho contribui diretamente para esta nova forma de trabalhar.

5.1.2 Impacto da avaliação nos colaboradores

De acordo com Zambonini (2008) Sabendo que a avaliação de desempenho tem como método de diagnóstico a análise do desempenho individual e grupal dos colaboradores, podemos apontar como principal impacto nos colaboradores o aumento significativo no desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos, aumentando consideravelmente a produtividade individual e como consequência a produtividade dos setores e da empresa no geral. Um colaborador que exerce uma função a qual está treinado e desenvolvido tende a apresentar melhores resultados profissionais, como o atingimento de metas estabelecidas pelas empresas.

Colaboradores bem desenvolvidos também têm mais chances de acertar no posicionamento profissional, com suas habilidades expostas nas avaliações se pode traçar um perfil profissional mais adequado, tornando assim a execução de suas funções mais dinâmicas e promovendo assim a motivação pessoal.

Motivação e avaliação de desempenho são dois conceitos que adquiriram um papel presente nas organizações, pois ambos são utilizados para promover o crescimento e a competitividade das pessoas que as compõem. Uma avaliação de desempenho bem implementada e bem compreendida pode atuar como reforço positivo e, assim, desencadear um aumento na motivação dos funcionários, o que, por sua vez, cria organizações mais competitivas. Por outro lado um modelo que promova estratégias motivacionais pode ter o efeito contrário e gerar desconfiança, caso o avaliado não o veja como uma ferramenta justa, podendo assim, estimular o desenvolvimento de comportamentos egoístas e competitivos dos colaboradores junto aos colegas.

6. PÓS AVALIAÇÃO

Segundo Chiavenato (2004), saber como direcionar o resultado da avaliação de desempenho é muito importante, afinal, essa ferramenta mede o aproveitamento de cada colaborador da organização. Podendo garantir o sucesso da empresa no mercado, a avaliação permite que o funcionário perceba seus pontos positivos e pontos a melhorar em relação à sua postura.

Por isso, é importante saber como coletar esses dados e também saber usá-los. Segue alguns destes:

- **Feedback** - Segundo Chiavenato (2004) para o resultado não basta apenas a avaliação e analisar o desempenho do colaborador. É necessário dar um *feedback* para que ele possa entender como foi feita a apuração da avaliação. Apresentação de seus pontos a melhorar também fazem parte desta etapa. É essencial que tenha essa conversa pois sem ela a análise fica funcionalidade e não procede crescimento algum. Com o *feedback*, o colaborador tem a chance de melhorar a atuação de seus serviços, levando benefícios para si e para a corporação;
- **Acompanhamento contínuo** - A avaliação de desempenho deve ser contínua, e seus resultados precisam ser analisados também ao longo do tempo. Isso permite que seja analisado se os problemas anteriormente encontrados estão resolvidos. Após o *feedback* é importante analisar se o colaborador está melhorando as questões pontuadas e as metas estabelecidas estão conduzindo o mesmo na sua atuação de trabalho;
- **Trace um plano de metas** - Para apoiar o colaborador neste processo de desenvolvimento, logo depois de ter o resultado da avaliação de desempenho, é importante ajudá-lo a criar um plano de metas. Desta forma, ele poderá reduzir os erros apontados e manter pontos positivos;
- **Permitir as devolutivas do colaborador** - Ao conversar com o colaborador sobre a análise, é importante que o mesmo tenha um espaço de fala. A baixa produtividade pode estar dependendo de algum recurso da organização que está com problemas, e sem espaço para fala, nada será resolvido e o problema não será certamente identificado na avaliação. Sendo assim, o correto é registrar as situações apresentadas para que sejam buscadas formas de resolver essas questões;

- **Plano de ação** - Um plano de ação, segundo Piurcosky e Santos (2008), é uma forma pré - definida para estruturar metas e objetivos que visam ser alcançadas com atividades de um cronograma, alinhando responsáveis e planejando o acompanhamento a ser produzido. É uma forma efetiva de manter processos organizacionais alinhados e tudo registrado, além de otimizar o desempenho dos colaboradores em um mesmo projeto e a relação entre si. Todo Plano de ação pode ser feito seguindo ideias simples que contribuem para o resultado positivo da avaliação de desempenho; sendo alguns deles:
 - **Definição do objetivo com aquela avaliação:** aplicar a avaliação para não ser feita nenhuma apuração não mudará a situação atual da organização. Por isso, é necessário definir objetivos com essa aplicação. Eles (ou ele) deve ser objetivo e inspiracional. Por exemplo, "desejo melhorar o alinhamento entre líderes e colaboradores";
 - **Traçamento do caminho:** é neste momento de listar as tarefas que precisam ser feitas para que as metas sejam atingidas e, conseqüentemente, seus objetivos;
 - **Definição dos prazos:** deixar prazos em aberto faz com que uma atividade dure e demore muito mais tempo que o esperado. Sendo assim, defina um cronograma de entregas;
 - **Acompanhamento do andamento e resultados:** para atividades que não estão sendo feitas e entregues dentro do prazo de forma contínua, reveja o plano e se for necessário refaça o cronograma! Um projeto que fica desorganizado segue assim até o final caso não seja feito nada.E, claro, isso vai prejudicar muito os resultados desejados.

Ter ciência de tais pontos é de grande vitalidade para a avaliação de desempenho ter um certo sucesso para a empresa e seus colaboradores.

7. CONCLUSÃO

Em virtude do que foi mencionado, conclui-se que a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta da gestão de pessoas, utilizada para melhorar o desempenho de uma empresa e seus colaboradores. Através da informação disponibilizada pela utilização dos sistemas de avaliação, é possível uma melhor compreensão do desempenho dos colaboradores, permitindo assim direcionar os empenhos para minimizar as carências identificadas e maximizar o potencial. Como resultado, não apenas aumenta a produtividade pessoal, mas também das equipes de trabalho.

A aplicação da avaliação de desempenho se mostra importante para as empresas de todos os segmentos, uma vez que, com a obtenção das informações disponibilizadas, se torna possível aplicar melhorias pontuais visando sempre alcançar as metas estabelecidas. Além de identificar os bons comportamentos dos colaboradores, com a aplicação da avaliação de desempenho é possível identificar também onde existem limitações, para que assim, sejam oferecidas maneiras de sanar os problemas e desenvolver os avaliados, para que o desempenho coletivo da empresa seja aprimorado. Ao Utilizar as metodologias de avaliação, a empresa consegue avaliar seus colaboradores com equidade e foco no desenvolvimento pessoal, sendo possível assim, a descoberta de novos talentos que não estavam sendo aproveitados adequadamente.

Além do desenvolvimento dos colaboradores, a avaliação de desempenho também auxilia as tomadas de decisões importantes da empresa, entre elas estão aumentos salariais, realocação de colaboradores, promoções ou demissões, por esse motivo é de extrema importância que a aplicação da avaliação de desempenho seja feita da maneira correta, por profissionais capacitados e sempre utilizando métodos confiáveis, para que se obtenha um resultado assertivo, quando bem aplicada, a avaliação de desempenho auxilia os colaboradores na identificação de seus pontos de evolução, além de deixar claro qual o papel de cada um dentro da organização.

Entender que a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para o crescimento de pessoas e organizações, alinha toda a equipe com os objetivos do negócio e foca no crescimento individual e da equipe.

Consequentemente, conhecer as ferramentas de avaliação de desempenho e colocá-las em prática pode ser uma estratégia fundamental para que a empresa

alcance seus resultados. Em última análise, todos se beneficiam desse alinhamento de expectativas e planos de desenvolvimento.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, Maria Thereza Pompa. **Capital Intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.

A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em <https://jpefconsultoria.com.br/artigos/a-evolucao-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes> >. Acesso em: 05 de setembro de 2022 às 14h30

Avaliação de desempenho: veja como funciona e como realizar esse processo. Disponível em <https://blog.solides.com.br/avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 08 de setembro de 2022 às 19h00

BENETTI, Kelly Cristina; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESPE Brasil S.A., 2009.

CARMO, Deisiane Ribeiro do; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antonio Carrega. A Valorização do Capital Humano nas Organizações: Um Estudo de Caso da R&B Comercial. **Revista de Iniciação Científica** – RIC Cairu. v. 2, n. 2, p. 133-155, ISSN 2258-1166, jun. 2015. Disponível em: < https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/09_VALORIZACAO_CAPITAL_HUMANO.pdf > Acesso em: 19 set. 2022 às 12:02

CASTANHO, André Moraes. **Direitos Humanos na Primeira Revolução Industrial**. 2008. Estudo de Caso - Curso de Direito. Faculdades Integradas Antonio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente, Presidente Prudente – SP, 2008. Disponível em: < <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/ETIC/article/view/1602> > Acesso em: 19 set. 2022 às 11:52

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 4. São Paulo. Manole: 2014. > Acesso em: 21 set. 2022 às 15:52

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª reimpressão. > Acesso em: 19 Out.. 2022 às 18:00.

David Fok da Costa Almeida. **RH PORTAL**. Página Inicial. RH PORTAL. c2020.

(DESEMPENHO, Gestão de. Talent Management) Entenda mais sobre 13 tipos de avaliação de desempenho. Sertms. Sertms blog. São Paulo. 08 Dez. 2017. Disponível em: < google.com > Acesso em: 12 Set. 2022 às 20:15.

DA SILVA, Maria Natividade Pereira et al. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES**. Revista Eletrônica Cosmopolita em Ação >. Acesso em: 23/09 às 14:18

(FURTADO, Marcelo. Treinamento e Desenvolvimento) **Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa**. Convenia. Blog Convenia. Disponível em: < google.com > Acesso em: 12 Set. 2022 às 11:21.

ZAMBONINI, Glauco, **avaliação do desempenho**, Disponível em: <https://docplayer.com.br/1781509-Avaliacao-do-desempenho.html> > Acesso em: 13 de Setembro de 2022 às 14h00min

Motivação e avaliação do desempenho dos funcionários. Disponível em <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-dos-funcionarios> >. Acesso em: 23/09 às 13:47

MARTINS, M. A. **Avaliação de Desempenho empresarial como ferramenta para agregar valor ao negócio**. 2009

NASCIMENTO, C. M. D. V. do; BERNADIN, M. L. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. 2007

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho: Métodos e Estratégias. **Revista de Administração**. v. 31, n. 3, p. 38-52, mar. 1996. Disponível em: < https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/1299/1/ARTIGO_ImplantacaoSistemaAvaliacaoDesempenho.pdf > Acesso em: 20 set. 2022 às 08:38

OLIVEIRA, Elisângela Magela. Transformação no Mundo do Trabalho, da Revolução Industrial aos Dias de Hoje. **Caminhos de Geografia – Revista Online**. v.6, n. 11, p. 84-96, ISSN 1678-6343, fev. 2004. Disponível em: < <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/15327/8626> > Acesso em: 26 set. 2022 às 08:35

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**. 12. Ed. São Paulo: LTr 2014

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 1º Edição ePub. São Paulo-SP. Editora LTR, 2021.

RODRIGUES PONTES, Benedito. **Avaliação de desempenho – métodos clássicos e contemporâneos: Avaliação por objetivos, competências e equipes**. Ed. São Paulo: LTr, 2022.

SKILL HUB. Skill Hub. Página Inicial.c2021. Disponível em <https://www.skillhub.me/blog/avaliacao-de-desempenho2>> Acesso em: 25 de setembro de 2022 às 18h40min

SÓLIDES, Equipe de Conteúdo. Avaliação de Desempenho: Veja como funciona e como realizar esse processo.In: Solides.Solides.Belo Horizonte, 13 jan.2022. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/avaliacao-de-desempenho> > Acesso em: 05 de Setembro de 2022 às 14h30min

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

Etec Carlos de Campos

TERMO DE AUTORIZAÇÃO - Depósito e disponibilização dos Trabalhos de Conclusão de Curso no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS)

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Curso Técnico em Recursos Humanos na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do Trabalho de Conclusão de Curso AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, apresentado na Etec Carlos de Campos, município de São Paulo-SP, sob a orientação do(a) Prof.^(a): Izabel Adriana Cisterna, apresentado na data 05/12/2022, cuja menção (nota) é MB:

Autorizamos o Centro Paula Souza a divulgar o documento, abaixo relacionado, sem ressarcimentos de Direitos Autorais, no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS) e em outros ambientes digitais institucionais, por prazo indeterminado, para fins acadêmicos, a título de divulgação da produção científica gerada pela unidade, com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e da Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013.

Não autorizamos o Centro Paula Souza a divulgar o conteúdo integral, do documento abaixo relacionado, até a data ___/___/___ . Após esse período o documento poderá ser disponibilizado sem ressarcimentos de Direitos Autorais, no Repositório Institucional do Conhecimento (RIC-CPS) e em outros ambientes digitais institucionais, por prazo indeterminado, para fins acadêmicos, a título de divulgação da produção científica gerada pela unidade, com fundamento nas disposições da Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998 e da Lei nº 12.853, de 14 de agosto de 2013.

Não autorizamos a divulgação do conteúdo integral do documento abaixo relacionado, sob a justificativa:

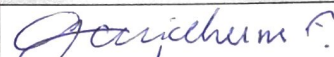



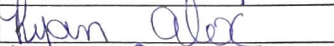
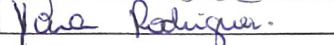
O trabalho contou com agência de fomento^[1]: Não CAPES CNPq Outro (especifique):

^[1] Agência de fomento à pesquisa: instituições que financiam projetos, apoiam financeiramente projetos de pesquisa.

Atestamos que todas as eventuais correções solicitadas pela banca examinadora foram realizadas, entregando a versão final e absolutamente correta.

São Paulo, 05 de dezembro 2022.

Etec Carlos de Campos

Nome completo dos autores	RG	E-mail pessoal	Assinatura
Guilherme Ferreira de Souza	38.394.913-0	guilhermesouzaq@gmail.com	
Laís Soares Francisco	53.423.518-9	f.laissoares@gmail.com	
Patrícia do Nascimento Cunha	43.432.316-0	ncunhapatricia@gmail.com	
Raíssa Raquel Aparecida de Sousa Severiano	49.467.636-X	raissasousa484@gmail.com	
Ryan Alex da Silva Pereira	66.307.783-7	ryankks2@gmail.com	
Yara Rodrigues	33.870.070-5	r.yara6@gmail.com	

Cientes:

Professor Orientador:

Nome completo: Izabel Adriana Cisterna
RG:

Coordenador do Curso:

Nome completo: Rene Alves Cavalcanti
RG: