



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGreste  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JOSIVAN JEFFERSON DA SILVA SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FATOR DE MELHORIA DA  
PERFORMANCE PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO**

CARUARU

2025

JOSIVAN JEFFERSON DA SILVA SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FATOR DE MELHORIA DA  
PERFORMANCE PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Gestão de pessoas.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Luciana Cramer

CARUARU

2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE**

Souza, Josivan Jefferson da Silva.

Avaliação de desempenho como fator de melhoria da performance profissional: Uma análise sob a percepção dos colaboradores de uma empresa de comunicação / Josivan Jefferson da Silva Souza. - Caruaru, 2025.

55 p., tab.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Avaliação. 2. Desempenho. 3. Melhoria. I. Cramer, Luciana. (Orientação).  
II. Título.

650 CDD (22.ed.)

JOSIVAN JEFFERSON DA SILVA SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FATOR DE MELHORIA DA  
PERFORMANCE PROFISSIONAL: UMA ANÁLISE SOB A PERCEPÇÃO DOS  
COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 12/12/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof.ª Dr.ª Luciana Cramer** (Orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

---

**Prof.ª Dr.ª Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo** (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

---

**Prof.ª Dr.ª Alane Alves Silva** (Examinadora Interna)

Universidade Federal de Pernambuco – UFPE/CAA

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por ter me guiado e sustentado ao longo de toda minha trajetória acadêmica. Em meio a tantos desafios e obstáculos, concluir este Trabalho de Conclusão de Curso representa mais do que uma meta alcançada, é a realização de um sonho e início de uma nova etapa em minha vida.

Agradeço à minha orientadora, Prof.<sup>a</sup> Luciana Cramer, por aceitar o desafio de conduzir a elaboração deste trabalho de pesquisa e por viabilizar, com competência e generosidade, o seu desenvolvimento. Sou imensamente grato por todo o suporte, dedicação e atenção ao longo desse processo. Sua orientação foi fundamental e teve um papel essencial na concretização desse trabalho.

Aos amigos que estiveram comigo ao longo dessa jornada acadêmica, vocês foram essenciais em todos os aspectos. A parceria, o apoio e os momentos compartilhados foram de extrema importância para chegada até aqui e tornaram essa caminhada mais leve. Um agradecimento especial a Dergson Jhonatan, Ingrid Nascimento, Kátia Maria, Sabrina Mayara e Vitor Luz que estiveram comigo na construção de tantos trabalhos acadêmicos, a dedicação e apoio de vocês foram essenciais para uma jornada menos caótica.

Agradeço a todos os professores do curso pela excelência no ensino e pela qualidade técnica com que desempenharam seu papel ao longo da minha formação. Cada um, com seu conhecimento e dedicação, contribuiu de maneira significativa para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Gratidão a todos que, fazem parte da Universidade Federal de Pernambuco e de alguma forma, contribuíram para minha formação acadêmica e profissional. Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento desse trabalho.

"O que não pode ser medido, não pode ser gerenciado."

(DRUCKER, 1999)

## RESUMO

A presente pesquisa investigou como os colaboradores de uma empresa de comunicação localizada em Caruaru-PE percebem os retornos do processo de avaliação de desempenho e de que forma esses feedbacks influenciam sua performance profissional. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas em dezembro de 2025 com colaboradores do setor de operações comerciais. Assim, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, alinhada aos objetivos geral e específicos da pesquisa. Por meio dos dados obtidos, foi possível compreender com maior clareza o funcionamento do processo de avaliação de desempenho na organização e a percepção dos colaboradores sobre essa prática. Os resultados, indicaram que há, de fato, uma relação entre os *feedbacks* recebidos e a melhoria da performance profissional. No entanto, as práticas adotadas pela empresa não são padronizadas, o que impacta a forma como os indivíduos enxergam a ferramenta e sua aplicação. A pesquisa limitou-se a um único setor da empresa; portanto, sugere-se que estudos futuros ampliem essa análise para outros departamentos.

**Palavras-chave:** Avaliação; Desempenho; Melhoria.

## ABSTRACT

This research investigated how employees of a communication company located in Caruaru, Pernambuco, perceive the feedback provided through the performance evaluation process and how these feedbacks influence their professional performance. Data were collected through semi-structured interviews conducted in December 2025 with employees from the commercial operations department. Thus, the study is characterized as a qualitative case study with an exploratory and descriptive nature, aligned with the general and specific objectives of the research. The data obtained made it possible to better understand how the performance evaluation process operates within the organization and how employees perceive this practice. The results indicated that there is, in fact, a relationship between the feedback received and improvements in professional performance. However, the practices adopted by the company are not standardized, which affects how individuals view the tool and its application. The research was limited to a single department of the company; therefore, it is suggested that future studies expand this analysis to other areas.

**Keywords:** Evaluation; Performance; Improvement

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Percepção sobre os critérios de avaliação .....	38
Gráfico 2 – Clareza dos feedbacks recebidos.....	41

## **LISTA DE FIGURAS**

Quadro 1 - Escala gráfica .....	23
Quadro 2 - Escolha forçada .....	24
Quadro 3 - Pesquisa de campo .....	25
Quadro 4 - Método dos incidentes críticos.....	26
Quadro 5 - Avaliação 360 graus.....	28

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AD	Avaliação de desempenho
<i>et al.</i>	E outro
GP	Gestão de pessoas
PMEs	Pequenas e médias empresas
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho
RH	Recursos humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS .....	14
1.1.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>14</b>
1.1.2	<b>Objetivo específicos .....</b>	<b>14</b>
1.2	JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEORICO .....</b>	<b>16</b>
2.1	ORGANIZAÇÕES .....	16
2.1.2	<b>Organizações Privadas.....</b>	<b>17</b>
2.2	GESTÃO DE PESSOAS.....	18
2.2.1	<b>Práticas e políticas na Gestão de pessoas .....</b>	<b>19</b>
2.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	22
2.3.1	<b>Tipos de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>23</b>
2.3.1.1	Escala gráfica.....	23
2.3.1.2	Escolha forçada.....	24
2.3.1.3	Pesquisa de campo.....	25
2.3.1.4	Método dos incidentes críticos .....	26
2.3.1.5	Autoavaliação .....	26
2.3.1.6	Avaliação 90 graus .....	27
2.3.1.7	Avaliação 180 graus .....	27
2.3.1.8	Avaliação 360 graus .....	28
2.4	DESEMPENHO PROFISSIONAL .....	29
2.4.1	<b>Motivação .....</b>	<b>30</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>32</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	32
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	33
3.4	PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	33
3.5	CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO .....	34
<b>4</b>	<b>ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>36</b>
4.1	AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....	36
4.1.1	<b>Visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho .....</b>	<b>37</b>

4.1.2	Percepção de melhoria nas atividades após a avaliação .....	39
4.1.3	Clareza, relevância e aplicabilidade dos <i>feedbacks</i> recebidos .....	41
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
	<b>APENDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA .....</b>	<b>52</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual contexto corporativo, marcado por intensas transformações tecnológicas, econômicas e sociais, observa-se a formação de ambientes de trabalho cada vez mais instáveis, o que exige das organizações constantes adaptações para assegurar sua sobrevivência e crescimento (BASTOS, 1993; LEITE *et al.*, 2015). Dentre as estratégias, as organizações buscam continuamente o aprimoramento de processos internos e a qualificação de seus colaboradores para se manterem competitivas no mercado (MARRAS, 2017).

Considerando que o sucesso das organizações contemporâneas está diretamente relacionado ao desempenho e à atuação de seus colaboradores, a área de gestão de pessoas passou a ocupar uma posição estratégica e essencial na estrutura organizacional (ARRAES *et al.*, 2017). Para Santos *et al.*, (2016), a área de gestão de pessoas ampliou sua perspectiva de atuação, ou seja, além da sua responsabilidade, o nível de cobrança e expectativa de retorno a partir de uma postura mais dinâmica e estratégica aumentou.

Demo (2010) e Arraes *et al.* (2017) ressaltam a importância da implementação de políticas de gestão de pessoas que priorizem a valorização dos colaboradores. Nesse sentido, a atração e retenção de talentos requerem processos eficientes de recrutamento, programas de treinamento e capacitação bem estruturados, remuneração, além de um acompanhamento contínuo do desempenho profissional dos funcionários.

Nesse cenário, a Avaliação de Desempenho (AD) surge como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, voltada não apenas para mensurar resultados, mas também para promover o desenvolvimento profissional e alinhar os objetivos individuais aos organizacionais (CHIAVENATO, 2014; AGUIAR *et al.*, 2016). Além disso, a avaliação de desempenho estabelece uma perspectiva de crescimento contínuo, baseada na participação ativa do colaborador.

Contudo, a eficácia da Avaliação de Desempenho não depende apenas de sua estruturação técnica. Dutra (2016) ressalta que o sucesso desse processo depende, em grande parte, de como ele é percebido e vivenciado pelos colaboradores. A percepção e a relevância dos critérios avaliativos pode influenciar diretamente o comprometimento e a performance profissional, tornando a receptividade dos avaliados um elemento crucial para o sucesso ou fracasso do processo avaliativo.

Bergamini (2019) destaca que o desempenho humano está intrinsecamente ligado a fatores subjetivos, como a necessidade de reconhecimento, a qualidade do feedback recebido e o clima organizacional. Portanto, compreender o significado que os colaboradores atribuem

à avaliação é essencial para que ela se consolide como uma prática de gestão voltada ao desenvolvimento, e não apenas ao controle.

Diante desse contexto, o presente estudo visa compreender como ocorre o processo de avaliação de desempenho na organização analisada, discutindo suas particularidades e investigando a percepção dos colaboradores sobre a ferramenta e sua aplicação. A partir disso, surge a pergunta de pesquisa que norteia este trabalho: **como os colaboradores percebem o impacto da avaliação de desempenho na melhoria de sua performance profissional?** Essa questão é relevante, pois a percepção dos colaboradores sobre o processo avaliativo pode evidenciar tanto seu potencial como instrumento de desenvolvimento quanto suas limitações enquanto prática de gestão.

## 1.1 OBJETIVOS

Nesta seção apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos, os quais servirão de base para o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a percepção dos colaboradores acerca da avaliação de desempenho como ferramenta para a melhoria da sua performance profissional.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever a visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho;
- Analisar se os colaboradores percebem melhorias na condução de suas atividades laborais após a avaliação de desempenho;
- Avaliar se os feedbacks recebidos durante a avaliação de desempenho são claros, relevantes e aplicáveis à rotina de trabalho.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais, a avaliação de desempenho tem se consolidado como uma ferramenta essencial na gestão de pessoas, sendo amplamente utilizada nas organizações contemporâneas para acompanhar o desenvolvimento dos colaboradores, alinhar expectativas e promover

melhorias no desempenho profissional. Em um ambiente corporativo marcado por crescente competitividade e dinamismo, compreender a percepção dos colaboradores em relação a esse processo torna-se essencial para que ele seja conduzido de maneira eficaz e cumpra plenamente sua finalidade (STANK, 2010).

A pesquisa justifica-se pela relevância de se analisar a avaliação de desempenho não apenas sob a perspectiva da gestão, mas, sobretudo, a partir da percepção dos colaboradores. A maneira como os profissionais recebem, interpretam e reagem ao feedback proveniente desse processo pode exercer influência decisiva sobre sua eficácia, sendo um fator determinante para o sucesso ou fracasso da prática no contexto organizacional. De acordo com Kaplan e Norton (2002), empresas eficazes são aquelas que orientam suas ações com base em estratégias claramente definidas e, utilizam indicadores de desempenho, como a avaliação de desempenho, para assegurar que tais ações estejam devidamente alinhadas aos objetivos estratégicos da organização.

O estudo também busca contribuir socialmente, uma vez que sua relevância é evidenciada na medida em que contribui para ambientes de trabalho mais justos, transparentes e motivadores, favorecendo o reconhecimento do mérito individual e o aprimoramento coletivo. Em um contexto econômico marcado por forte competitividade e necessidade de inovação, a valorização e o desenvolvimento do capital humano tornam-se fatores determinantes para a sustentabilidade organizacional (MARRAS, 2017).

Ademais, a pesquisa visa contribuir tanto para literatura, bem como para organização, tendo em vista que estudar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho permite compreender a efetividade dos processos avaliativos e identificar oportunidades de melhoria na aplicação dessas práticas, contribuindo para o avanço das teorias e metodologias de avaliação dentro das organizações. Dessa forma, o trabalho visa não apenas ampliar o conhecimento científico, mas também oferecer subsídios práticos que possam ser aplicados no ambiente empresarial.

A motivação para o desenvolvimento deste trabalho se deu a partir da vivencia na empresa. Essa vivência despertou o interesse em compreender melhor como esses processos são percebidos pelos próprios colaboradores e de que forma podem, de fato, contribuir para o desenvolvimento profissional. Assim, a escolha do tema busca conciliar a vivência prática com a reflexão teórica adquirida ao longo do curso de Administração, com o intuito de propor melhorias para uma prática tão relevante na gestão de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo do trabalho, serão apresentadas as contribuições da literatura acerca do tema da pesquisa. Nas primeiras seções, serão abordados temas como o conceito geral de organizações e organizações privadas. Em seguida, o capítulo aborda definições sobre a gestão de pessoas, práticas e políticas da gestão de pessoas e a avaliação de desempenho. Por conseguinte, serão conceituados os tópicos relacionados ao desempenho profissional e motivação.

### 2.1 ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2004, p. 264), as organizações podem ser compreendidas como “sistemas abertos e vivos, que se apoiam profundamente no meio ambiente externo para funcionar”. Sendo assim, essa concepção destaca que as organizações não existem de forma isolada, mas sim em constante interação com o ambiente que as cerca. Elas dependem de recursos, informações e condições externas, e, ao mesmo tempo, precisam adaptar-se continuamente às transformações e influências do meio, a fim de garantir sua sobrevivência, eficiência e alcance de objetivos.

Já de acordo com Sá (2009, p. 57), as organizações podem ser definidas como conjuntos de processos, relações e estruturas desenvolvidos e conduzidos por pessoas, que representam e influenciam a sociedade em que vivemos desde o nosso nascimento. Nesse contexto, compreende-se que as organizações não são apenas arranjos técnicos ou administrativos, mas também fenômenos sociais profundamente enraizados na dinâmica da vida coletiva.

De acordo com Lacombe (2017), as organizações constituem um dos elementos mais relevantes para a sociedade, uma vez que são responsáveis por grande parte das atividades realizadas no cotidiano. De um modo geral, as organizações surgem como uma forma estruturada de alcançar objetivos comuns, a partir da articulação de pessoas reunidas em torno de metas previamente definidas. Esses objetivos são estabelecidos por uma equipe de gestão, que atua na condução estratégica e no funcionamento eficaz da organização, planejando e orientando ações para que tais metas sejam atingidas de forma coordenada (MAXIMIANO, 2000).

As organizações podem assumir diferentes formas, de acordo com sua natureza, finalidade e estrutura. Cada tipo de organização atende a necessidades específicas da

sociedade e opera sob diferentes tipos de funcionamento. De modo geral, elas se dividem em três tipos de organizações: públicas, do terceiro setor e privadas. As organizações públicas, são vinculadas a administração pública e direcionada para atender as necessidades da população. Já as organizações do terceiro setor, são voltadas para causas sociais, culturais ou ambientais, sem visar lucro. Por fim, as organizações privadas, que têm como principal objetivo a geração de lucro através da sua operação (BARRETO, 2017, p.14).

Nesse contexto, o sucesso das organizações depende da qualidade da gestão e do uso eficaz de recursos humanos, tecnológicos e financeiros. A governança, a cultura interna e a inovação são fundamentais para a competitividade e a sustentabilidade, independentemente do tipo de organização (MINTZBERG, 2023; CHIAVENATO, 2004).

Segundo Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização deve ser pensada estrategicamente para alinhar seus objetivos às exigências do ambiente externo, promovendo flexibilidade, coordenação e eficiência nas decisões e ações. Assim, as organizações que se adaptam com agilidade às mudanças do mercado e investem no desenvolvimento de suas equipes tendem a alcançar maior desempenho e impacto social.

O presente estudo tem como foco as organizações privadas, uma vez que a pesquisa se concentra em uma instituição do setor privado, com o propósito de analisar suas particularidades e seu desempenho organizacional.

### **2.1.1 Organizações Privadas**

Segundo Chiavenato (2014), as organizações privadas têm como principal objetivo a obtenção de lucro, atuando no mercado com base em estratégias competitivas para atender às demandas por bens e serviços. Elas se diferenciam das instituições públicas por operarem com foco na rentabilidade e na criação de valor para seus proprietários ou acionistas.

De forma geral, as organizações do setor privado são entidades econômicas voltadas à geração de lucro por meio da oferta de produtos ou serviços no mercado. Enquanto as organizações públicas buscam atender ao interesse coletivo, as privadas seguem a lógica do mercado, buscando constantemente maximizar seus resultados financeiros. Essas empresas podem assumir diferentes formas jurídicas, desde microempresas e pequenas e médias empresas (PMEs) até grandes corporações multinacionais, conforme seu porte e área de atuação (KOTLER; KELLER, 2012).

O setor privado desempenha papel fundamental no desenvolvimento econômico de um país, sendo responsável pela maior parte da geração de empregos e pela inovação tecnológica.

Além disso, sua competitividade impulsiona melhorias na eficiência dos processos produtivos e na qualidade dos produtos oferecidos ao consumidor. As políticas públicas de incentivo ao empreendedorismo, à desburocratização e ao acesso ao crédito são frequentemente direcionadas ao fortalecimento desse setor, dada sua relevância estratégica para o crescimento sustentável da economia (CHIAVENATO, 2014).

No entanto, as organizações privadas não estão livres de desafios. Elas precisam lidar com a instabilidade dos mercados, as rápidas transformações tecnológicas e uma pressão crescente por posturas mais éticas e responsáveis diante da sociedade e do meio ambiente. Nesse cenário, muitas empresas têm adotado práticas de governança corporativa, sustentabilidade e responsabilidade social, buscando alinhar seus interesses econômicos às expectativas da sociedade. Essas práticas não apenas fortalecem a imagem institucional, mas também contribuem para a longevidade e solidez dos negócios ao longo do tempo (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Além disso, a transformação digital tem sido uma aliada importante para as organizações privadas que desejam se manter competitivas em um mercado cada vez mais dinâmico. Tecnologias como inteligência artificial, automação e análise de dados vêm otimizando processos e melhorando a experiência dos clientes, mas também impõem um novo olhar sobre a gestão de pessoas que precisa estar preparada para lidar com essas mudanças e desenvolver seus colaboradores (CHIAVENATO, 2024).

Segundo Chiavenato (2014) e Dutra (2015), é fundamental investir na capacitação contínua dos colaboradores, desenvolver competências e promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptabilidade. A gestão de pessoas passa a ter um papel estratégico nesse cenário, atuando não apenas na retenção de talentos, mas também na criação de ambientes de trabalho mais colaborativos, flexíveis e preparados para lidar com as rápidas transformações do mercado.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Ao longo das últimas décadas, a gestão de pessoas tem se transformado de maneira profunda, deixando de lado uma postura centrada apenas em aspectos legais e administrativos para assumir um papel mais estratégico (RIBEIRO, 2017). Entretanto, esse desenvolvimento percorreu uma longa trajetória até se tornar a gestão de pessoas dos dias atuais. Em meados do século XIX, a gestão de pessoas passou por um período que sua funcionalidade dentro das

organizações era contabilizar os custos relacionados aos empregados e outras atividades administrativas e contábeis (VISCALINO e ESTORK, 2004).

Denominada por Chiavenato (2002) como fase contábil, essa etapa inicial da gestão de pessoas foi marcada por uma visão predominantemente financeira. Nela, o trabalhador era percebido principalmente como um custo necessário à produção, e todas as movimentações relacionadas à mão de obra, como créditos e débitos eram rigorosamente registradas. Essa abordagem reduzia o colaborador a um número nos balanços empresariais, sem considerar sua individualidade, valor humano ou seu potencial nas atividades do cotidiano (VISCALINO e ESTORK, 2004; CHIAVENATO, 2002).

A partir da década de 1980, as relações empresariais passaram por uma nova transformação, impulsionadas pelos primeiros impactos da globalização. As organizações enfrentaram desafios econômicos mais complexos e a necessidade de reestruturar seus modelos de gestão. Com esse cenário, surgiram novas tecnologias, a comunicação e a informação se tornaram mais ágeis, e a competitividade aumentou com a abertura dos mercados. Diante desse cenário, a integração do trabalho tornou-se fundamental para atingir metas com mais precisão. Com isso, a gestão de pessoas passou a valorizar não só a capacidade técnica, mas também habilidades voltadas à solução de problemas e à contribuição estratégica nos resultados organizacionais. (BIANCHI *et al.*, 2017).

Dessa forma, a gestão de pessoas passou a ser concebida como um campo orientado ao desenvolvimento e à valorização do capital humano nas organizações, por meio de iniciativas voltadas à melhoria das condições de trabalho e ao fortalecimento do suporte ao crescimento pessoal e profissional dos colaboradores (RIBEIRO, 2017). Segundo Martin *et al.* (2013), a gestão de pessoas passou a ser compreendida como um conjunto de práticas, políticas e estratégias pelas quais as organizações gerenciam seu capital humano, em interação com a estratégia do negócio e os contextos organizacional e socioeconômico.

### **2.2.1 Práticas e políticas na Gestão de pessoas**

Diante de um cenário competitivo e dinâmico, torna-se imprescindível que as organizações promovam o desenvolvimento e o bem-estar dos indivíduos, por meio de políticas institucionais que evidenciem seu valor. Tal necessidade decorre da estreita correlação entre a capacidade de uma organização manter-se competitiva e sua aptidão para reunir e produzir conhecimento, o que só se torna viável por meio da atuação de seus colaboradores (DEMO *et al.*, 2012).

As políticas e práticas de Gestão de Pessoas, em sua fase mais atual, passaram a ser reconhecidas como parte estratégica das organizações, assumindo um papel fundamental na integração entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento humano. Seu foco está cada vez mais voltado para a geração de resultados e o aprimoramento do desempenho, por meio da identificação, desenvolvimento e alinhamento das competências dos colaboradores às necessidades do negócio (MARRAS, 2017; LACOMBE; TONELLI, 2001).

Demo *et al.* (2012, p. 36) diferenciam política e prática de gestão de pessoas, definindo política de GP como “habilidade no trato das relações humanas, com vistas à obtenção de resultados desejados”, enquanto as práticas são compreendidas como “hábito, rotina ou conjunto de ações ou atividades inseridas nas políticas”. Conclui-se, portanto, que as políticas englobam um conjunto de práticas, abrangendo diferentes dimensões da gestão de pessoas (LIMA *et al.*, 2019).

Conforme apontado por Demo *et al.* (2012), a literatura destaca seis principais políticas de Gestão de Pessoas (GP) mais recorrentes nos estudos da área: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, avaliação de desempenho e recompensas.

Nesse contexto, é importante destacar o estudo realizado por Tinti *et al.* (2017), que investigou o impacto das políticas e práticas de GP sobre os comportamentos de cidadania organizacional. Na pesquisa desenvolvida, os autores analisaram as práticas e políticas citadas anteriormente como um construto único e, também, a relação de cada política separadamente com a variável dependente (LIMA *et al.*, 2019).

Em alguns estudos, as políticas de gestão de pessoas são trabalhadas de forma geral, sem a separação entre práticas específicas. Nessa abordagem, a GP é vista como um conjunto integrado de diretrizes que orientam o relacionamento com os colaboradores e o desempenho organizacional (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011; SILVA *et al.*, 2016; VENTURA; LEITE, 2014). Essa perspectiva ampla favorece a compreensão da interdependência entre as diferentes políticas e suas contribuições para os resultados da organização.

No que se refere à política de recrutamento e seleção, estudos como os de Da Cruz (2023) e Do Nascimento *et al.* (2021) abordam esse tema como uma variável isolada, analisando seus impactos de forma específica e desvinculada de outras práticas de gestão de pessoas. Segundo Demo *et al.* (2012), essa política consiste em identificar e atrair candidatos, incentivando sua participação no processo seletivo, com o objetivo de alinhar seus valores, interesses, expectativas e competências às exigências do cargo e às particularidades da organização.

A política de Envolvimento tem como objetivo fortalecer o vínculo afetivo entre a organização e seus colaboradores, contribuindo para o bem-estar dos indivíduos por meio do reconhecimento, da qualidade nas relações interpessoais, da participação nos processos decisórios e da comunicação eficaz (DEMO *et al.*, 2012). Na pesquisa de Guerra *et al.* (2020) observou-se que, a política de envolvimento foi a única que apresentou uma relação significativamente com a intenção de rotatividade, ou seja, quanto maior o nível de envolvimento percebido pelos colaboradores, menor a probabilidade de desejarem deixar a organização.

Estudos realizados por Balsan *et al.* (2017) e por Pilati, Borges e Andrade (2005) analisaram a política de Treinamento e Desenvolvimento (T&D), destacando seus impactos nas práticas de gestão de pessoas. De acordo com Demo *et. al.* (2012), a política de T&D tem como finalidade proporcionar aos indivíduos a aquisição sistemática de competências, além de estimular a aprendizagem contínua e a produção de conhecimento.

A política de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) tem como objetivo proporcionar aos indivíduos condições adequadas em aspectos como benefícios, saúde, segurança e tecnologia, promovendo seu bem-estar no ambiente organizacional, conforme evidenciado nos estudos de Lírio *et al.* (2018) e Milhome *et al.* (2018).

Outro ponto refere-se à Avaliação de Desempenho, a prática consiste na análise do desempenho dos colaboradores, visando pontos fortes e oportunidades de melhoria, além de colaborar com o desenvolvimento profissional e a gestão de talentos (SILVA *et al.*, 2018; STANK, 2015).

Por fim, o último tópico apontado pela literatura entre as seis principais políticas de gestão de pessoas é o de recompensas. Essa política tem como pretensão recompensar o desempenho e as competências dos indivíduos em termos de remuneração e diversos tipos de incentivos, conforme evidenciado nos estudos de Reis Neto *et al.* (2017), Oliveira *et al.* (2014) e Ribeiro (2008).

Diante do exposto, nota-se que as políticas de GP, tratadas de forma integrada ou isolada, são fundamentais para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e alinhados aos objetivos estratégicos. Compreender de uma maneira geral como funcionam essas práticas e políticas na Gestão de Pessoas é fundamental para a análise de desenvolvimento deste trabalho.

Diante do exposto, nota-se que as políticas de Gestão de Pessoas, sejam tratadas de forma integrada ou isolada, são essenciais para a construção de ambientes organizacionais saudáveis e alinhados aos objetivos estratégicos. Compreender, de forma abrangente, o

funcionamento dessas práticas é fundamental para a análise e o desenvolvimento deste trabalho, que tem o foco principal a política de Avaliação de Desempenho.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Marras (2011), a avaliação de desempenho é um instrumento gerencial que possibilita ao gestor mensurar os resultados alcançados por um colaborador ou por sua equipe em determinado período e área de atuação. Essa avaliação considera diversos fatores, como o cumprimento de metas, o domínio de conhecimentos técnicos, e o desenvolvimento de habilidades e competências essenciais para o cargo (AGUIAR *et al.*, 2016).

Para Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho configura-se como uma ferramenta estratégica que apoia o diagnóstico de competências, o planejamento do desenvolvimento profissional e a tomada de decisões gerenciais relacionadas a promoções, programas de capacitação e políticas de remuneração. Além disso, contribui de forma significativa para o alinhamento entre os objetivos organizacionais e individuais, promovendo uma gestão mais eficaz e orientada para resultados.

O autor também ressalta diversas denominações atribuídas a essa ferramenta, tais como avaliação de mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso e avaliação da eficiência grupal, entre outras. Mais do que uma ferramenta de mensuração, a AD deve ser compreendida como parte de um processo contínuo de desenvolvimento (AGUIAR *et al.*, 2016).

De acordo com Dutra (2012), quando aplicada de forma adequada, a avaliação de desempenho contribui para o crescimento profissional dos colaboradores, favorece o clima organizacional e fortalece a cultura de *feedback*. No entanto, para que o processo avaliativo seja efetivo, é fundamental que seja transparente, com critérios bem definidos e alinhados à estratégia da empresa, garantindo o comprometimento dos envolvidos e a eficácia da avaliação.

Existem diversos modelos de avaliação de desempenho, entre eles a autoavaliação, a avaliação 360 graus, escala gráfica, por competências entre outras. Cada tipo possui suas vantagens e limitações, sendo aplicados de acordo com a cultura e os objetivos da empresa. De acordo com Marras (2011), a escolha do método mais adequado depende do nível de maturidade da organização e da clareza nos critérios de avaliação.

Entre as aplicações, as metodologias podem ser mais democráticas e participativas que proporcionam ao próprio funcionário a possibilidade de autoavaliar-se, as que atribuem a

responsabilidade de avaliação a equipe, principalmente quando as organizações são estruturadas e auto suficientes, e ainda as que adotam um processo circular de 360 graus (AGUIAR *et al.*, 2016). A avaliação 360 graus, por exemplo, permite uma análise mais ampla do comportamento e do desempenho do colaborador, ao incluir *feedbacks* gerais (CHIAVENATO, 2014).

De modo geral o processo de avaliação de desempenho é realizado de uma a três vezes ao ano, e parte do interesse dos líderes para os liderados, e também possibilita que o líder trabalhe as eficiências, deficiências e limitações dos colaboradores. Independente de qual método utilizado, a avaliação de desempenho tem como finalidade primordial definir posições e funções adequadas ao colaborador afim de que ele, ao desempenhar o seu papel, o faça de maneira correta, satisfazendo as necessidades da organização.

### 2.3.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho constitui um instrumento fundamental para a gestão de pessoas nas organizações, pois possibilita analisar de forma sistemática os resultados, comportamentos e competências dos colaboradores no exercício de suas funções (MARRAS, 2011). Por meio desse processo, torna-se viável identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria, necessidades de treinamento e alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais.

Nesse contexto, compreender os tipos de avaliação de desempenho é essencial, uma vez que cada método apresenta características específicas, finalidades distintas e diferentes níveis de participação, contribuindo para decisões mais assertivas relacionadas ao desenvolvimento profissional, à produtividade e à estratégia organizacional.

#### 2.3.1.1 Escala gráfica

O método das escalas gráficas consiste em um quadro de dupla entrada no qual as linhas representam todos os fatores que estão sendo avaliados e as colunas definem o grau de avaliação. Assim, o método avalia o desempenho dos colaboradores com base em fatores previamente definidos e graduados (MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2014).

Segundo Marras (2011), esse modelo de avaliação é construído com uma lista de critérios de desempenho, como por exemplo: qualidade do trabalho, iniciativa, cooperação entre outros. Em cada um dos critérios que foram previamente definidos, o avaliador vai

Julgar de fraco a excelente. A seguir, o quadro 1 mostra como seria a estrutura desse tipo de avaliação:

Quadro 1: Escala gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do trabalho (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhecimento mais do que necessário	Conhecimento suficiente	Conhecimento de parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colaboração normal	Pouca colaboração	Nenhuma colaboração
Compreensão de situações (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Satisfatória capacidade de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
Criatividade (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapacidade de realizar

Fonte: Chiavenato (2014)

### 2.3.1.2 Escolha forçada

Quadro 2: Escolha forçada

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_  
Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	nº	+	-		nº	+	-
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas			
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Fonte: Chiavenato (2014)

O método da escolha forçada, conforme descrito por Chiavenato (2014, p. 217), é uma técnica que consiste em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descriptivas de alternativas de tipos de desempenho individual, esse método surge com o objetivo de eliminar a generalização e subjetividade que existente na escala gráfica.

Para aplicar o método, o avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Para cada um desses blocos, ele deverá escolher uma ou duas frases que melhor se aplicar ao desempenho do colaborador avaliado. Ou então, escolhe a frase que mais representa o desempenho do funcionário e a frase que mais se distancia dele. Assim, a denominação escolha forçada (GIL, 2001; CHIAVENATO, 2014). Conforme mostrado no quadro 2.

### 2.3.1.3 Pesquisa de campo

Para Chiavenato (2014, p. 219), a pesquisa de campo consiste na comparação dos resultados esperados para cada colaborador com aqueles realmente alcançados em determinado período. Sua aplicação funciona de forma colaborativa entre o especialista em avaliação, no caso o RH e os supervisores ou gerentes. Em conjunto, eles analisam o desempenho dos funcionários por meio de entrevistas, devido a isso, a técnica é nomeada de pesquisa de campo.

O especialista formaliza as informações que foram obtidas na conversa com os supervisores ou gerentes e preenche um relatório para cada funcionário. O processo é dividido em quatro etapas: entrevista inicial, análise complementar, planejamento de ações e acompanhamento dos resultados.

A partir da análise, é possível identificar os pontos fortes e os pontos que precisam de melhoria, além de direcionar as ações para o período seguinte. Pontes (1999, p. 55) cita que a pesquisa de campo é o método que neutraliza a subjetividade da avaliação. O quadro 3 a seguir exemplifica o modelo:

Quadro 3: Pesquisa de campo

Nome: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_ Departamento: \_\_\_\_\_

1. O que poderia ser dito a respeito do funcionário?	
2. O desempenho foi:	<input type="checkbox"/> Mais do que satisfatório? <input type="checkbox"/> Satisfatório? <input type="checkbox"/> Insatisfatório?
Avaliação inicial	3. Por que o desempenho foi insatisfatório/satisfatório?
	4. Que motivos poderiam justificar esse desempenho?
	5. Foram atribuídas responsabilidades ao funcionário?
	6. Por que o funcionário teve de assumir essas responsabilidades?
	7. Ele tem qualidades e deficiências? Quais?
Análise complementar	8. Que tipo de ajuda o funcionário recebeu?
	9. Quais foram os resultados?
	10. Ele precisa de treinamento? Já recebeu treinamento? Como?
Planejamento	11. Quais outros aspectos de desempenho são notáveis?
	12. Qual plano de ação futuro recomenda ao funcionário?
	13. Indicar, em ordem prioritária, dois substitutos para o funcionário.
	14. Houve mudanças de substitutos em relação à avaliação anterior?
Acompanhamento	15. Que avaliação se pode dar ao funcionário? Acima ou abaixo do padrão?
	16. Este desempenho é característico do funcionário?
	17. O funcionário foi avisado de suas deficiências?
	18. O funcionário recebeu novas oportunidades para melhorar?

Fonte: Chiavenato (2014)

### 2.3.1.4 Método dos incidentes críticos

De acordo com Marras (2011), o método de incidentes críticos foca em analisar comportamentos e situações específicas, que representam o melhor ou o pior desempenho de um profissional. A ideia é registrar situações que o avaliado fez ou deixou de fazer de forma excepcional, sejam elas positivas ou negativas, evitando assim a avaliação do comportamento "normal" e concentrando-se nos extremos.

Chiavenato (2014) aponta que esse método de avaliação tem uma relação com a técnica de administração por exceções que foi usada por Taylor no século XX. Onde cada fator de avaliação do desempenho é transformado em incidentes críticos ou excepcionais, para avaliar pontos fortes e pontos fracos de cada colaborador. A figura 4 a seguir ilustra o modelo:

Quadro 4: Método dos incidentes críticos

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____		
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos	
Sabe lidar com as pessoas	Apresenta muitos erros	
Tem facilidade para trabalhar em equipe	Tem falta de visão ampla do assunto	
Apresenta ideias inovadoras	Demora a tomar decisões	
Tem características de liderança	Tem espírito conservador e bitolado	
Tem facilidade de argumentação	Tem dificuldade para lidar com números	
Tem espírito altamente empreendedor	Tem comunicação deficiente	

Fonte: Chiavenato (2014)

### 2.3.1.5 Autoavaliação

O método consiste na avaliação própria do indivíduo, em que o desempenho pode ser mensurado por meio de relatórios, escalas gráficas ou frases descritivas. Chiavenato (2014) ressalta que esse tipo de avaliação só é válido quando existe um alto nível de maturidade profissional. O autor acrescenta que o ideal é que cada pessoa avalie o próprio desempenho com base em referenciais previamente definidos como critérios, a fim de reduzir a subjetividade implícita no processo.

Em organizações mais abertas e democráticas, o próprio indivíduo é responsável por monitorar seu desempenho, com o apoio do seu superior. Nesses contextos, a autoavaliação é amplamente utilizada como meio de analisar a performance individual, identificar pontos fortes e fracos e promover melhorias contínuas. Muitas organizações têm adotado práticas individuais e coletivas de autoavaliação, que têm apresentado resultados positivos para organização (CHIAVENATO, 2014).

### 2.3.1.6 Avaliação 90 graus

O método de avaliação 90 graus é considerado o modelo mais tradicional e direto de avaliação, caracterizando-se pelo *feedback* unilateral seja, o colaborador é avaliado exclusivamente por seu superior imediato. Segundo Chiavenato (2014), esse tipo de avaliação reflete uma abordagem hierárquica clássica da gestão de pessoas, na qual o gestor assume o papel central de observar, mensurar e julgar o desempenho dos subordinados com base em critérios previamente estabelecidos.

É um método comum em organizações com estrutura mais hierarquizada, pois permite controlar melhor os resultados e acompanhar de forma mais próxima o desempenho dos funcionários. Nem sempre o superior possui o conhecimento técnico necessário para planejar, implementar e manter um sistema estruturado de avaliação de desempenho, com isso, a área de gestão de pessoas assume a função de *staff*, sendo responsável por elaborar, acompanhar e controlar o processo avaliativo, enquanto os líderes mantêm sua autoridade na avaliação direta do desempenho de seus subordinados (CHIAVENATO, 2014).

Apesar de sua simplicidade, esse tipo de avaliação apresenta algumas limitações, especialmente relacionadas à subjetividade e à ausência de múltiplas perspectivas sobre o desempenho do avaliado. Para Marras (2017), a concentração da avaliação apenas na visão do gestor pode gerar distorções perceptivas, influenciadas por fatores pessoais ou relacionais. Por outro lado, quando bem estruturado e acompanhado de critérios claros, o modelo 90 graus pode oferecer informações valiosas sobre a performance individual, servindo de base para decisões de promoção, treinamento e desenvolvimento profissional.

#### 2.3.1.7 Avaliação 180 graus

O modelo de avaliação de desempenho 180 graus é uma evolução do método de avaliação 90 graus, caracterizando-se pela ampliação das fontes de feedback na avaliação. Nesse contexto, tanto o gestor quanto o próprio colaborador participam do processo, combinando a avaliação do superior imediato com a autoavaliação do colaborador. Segundo Chiavenato (2014), esse método permite uma análise mais equilibrada do desempenho, pois considera não apenas a percepção da liderança, mas também a autopercepção do avaliado em relação às suas competências, resultados e comportamentos.

Esse tipo de avaliação funciona como um intercâmbio, no qual ambos contribuem para o desenvolvimento da avaliação. A troca de perspectivas contribui para um diagnóstico mais completo e dinâmico, favorecendo o diálogo entre gestor e colaborador sobre expectativas, metas e oportunidades de desenvolvimento. Além de promover maior envolvimento do colaborador, a avaliação 180 graus estimula a autorreflexão e a corresponsabilidade pelo próprio desempenho (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Marras (2017) o modelo é capaz de reduzir a subjetividade presente no processo, uma vez que a autoavaliação possibilita ao indivíduo reconhecer seus pontos fortes e fragilidades, enquanto o feedback do gestor complementa essa visão com base em critérios organizacionais. Quando bem estruturado, o método 180 graus possibilita o fortalecimento da

relação entre os líderes e a equipe, contribuindo para o desenvolvimento contínuo e para o alinhamento entre os objetivos individuais e os da organização.

#### 2.3.1.8 Avaliação 360 graus

Para Chiavenato (2014, p. 226), a avaliação 360 graus se destaca por ser um processo circular e completo. Diferentemente do modelo de avaliação de 90 e 180 graus, sua aplicação envolve todos os indivíduos que interagem com o colaborador, garantindo uma visão ampla e imparcial. Dessa forma, participam da avaliação o superior, os colegas, o próprio funcionário, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360 graus. Essa multiplicidade de perspectivas contribui para um processo mais justo, transparente e alinhado a gestão participativa.

Segundo Bohlander e Snell (2009, p. 308), ao final do processo avaliativo é feita uma comparação das considerações que foram feitas pelos avaliadores e as do avaliado, gerando *feedbacks* 360 graus. Além disso, o método proporciona ao colaborador a oportunidade de adaptar-se e ajustar-se às diversas demandas que recebe do seu ambiente de trabalho. Quando bem implementada, o modelo torna-se uma poderosa ferramenta estratégica de desenvolvimento e gestão de talentos. Entretanto, a prática coloca o avaliado diante a visão de todos, podendo torná-lo vulnerável diante da exposição (CHIAVENATO, 2014, p. 227). O quadro 5 a seguir ilustra o modelo:

Quadro 5: Modelo de Avaliação de desempenho 360º



Fonte: Chiavenato (2014)

## 2.4 DESEMPENHO PROFISSIONAL

O desempenho profissional refere-se a um conjunto de características individuais estruturadas com base em habilidades, comportamentos, produtividade, entre outros fatores, que se relacionam ao desenvolvimento e à atuação do colaborador. Além disso, elementos como motivação, desejos e os motivos que impulsionam ou influenciam determinados comportamentos também exercem influência nesse processo (LEITE; RODRIGUES; ALBUQUERQUE, 2014).

De acordo com Maximiliano (2010), compreender o desempenho humano nas organizações é fundamental e, na prática, envolve atividades específicas de avaliação de desempenho. O desempenho profissional está diretamente relacionado à área de RH, pois envolve o uso de técnicas para planejar, organizar, desenvolver e coordenar ações que promovam a eficiência dos colaboradores, contribuindo para o alcance dos objetivos individuais relacionados ao trabalho (DA ROSA LOPES *et al.*, 2018).

Para assegurar um desempenho satisfatório dos colaboradores em uma organização, é necessário considerar diversos fatores. A análise do clima organizacional surge como uma ferramenta eficaz para tratar desses elementos, como a remuneração, a estrutura da empresa, o ambiente de trabalho e também a liderança (CARVALHO *et al.*, 2013).

A remuneração é um fator essencial para a realização profissional dos colaboradores, pois influencia diretamente sua motivação e a qualidade com que executam suas tarefas. Se um funcionário é recompensado de forma justa, levando em consideração sua formação acadêmica, o cargo que ocupa e seu desempenho na busca pelos objetivos organizacionais, a tendência é que ele desempenhe com maior comprometimento e satisfação suas atividades (CARVALHO *et al.*, 2013).

Santos e Werlang (2013) destacam que outra variável importante para o desempenho profissional é a liderança dentro da organização. Um bom líder precisa ter capacidade de analisar dados, para conseguir planejar e executar ações para o desenvolvimento de sua equipe, além de demonstrar respeito e promover autonomia coletiva. Esses aspectos são essenciais para engajar os colaboradores e garantir que a equipe trabalhe de forma conjunta e funcional.

#### 2.4.1 Motivação

Embora as aptidões e habilidades influenciem o desempenho de uma pessoa, elas não são suficientes por si só. Pontes (2008) reforça que para obter um bom desempenho profissional, é necessário que o colaborador também esteja motivado. O desempenho do colaborador vai depender de quão motivado ele está. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo.

Para Spector (2002), a motivação é um dos diversos fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. O motivo pelo qual ela recebe tanta atenção é que pode ser mais facilmente influenciada do que outras características individuais, como traços de personalidade, aptidões e habilidades, entre outras.

As diferenças individuais entre as pessoas dificultam, em grande proporção, a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas de forma igualitária. Nesse sentido, uma variável que é boa para uma pessoa pode não ser, necessariamente, para outra. O que interessa a uma pessoa, em determinada época, pode não interessar depois de algum tempo. Sempre existe um componente subjetivo na motivação, que aumenta significativamente a complexidade do processo. Nesse contexto, o gerente exerce um papel essencial, uma vez que a motivação constitui uma das principais responsabilidades da gestão (CARBONE, 2005).

A motivação se refere às forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa. O indivíduo passa pelo processo de seleção e participa do treinamento, mas ainda resta uma etapa essencial: a fase de manifestação do comportamento individualizado. Segundo Chiavenato (1999): “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais”. A motivação depende da orientação dos objetivos, da força e intensidade do esforço despendido, bem como da duração e persistência do comportamento.

A motivação é essencial na vida do indivíduo, pois influencia e direciona suas razões e ações, sejam elas de natureza fisiológica ou psicológica. Em outras palavras, o indivíduo necessita de motivação para executar ou planejar qualquer atividade. No contexto organizacional, quando o colaborador é motivado, seja por meio de aumento salarial, comissões, bonificações ou até pela perspectiva de ascensão a um cargo superior, existe a tendência de que ele apresente maior rendimento e melhor desempenho em suas atividades (GOMES; FERNANDES, 2016).

Quando comparadas, a motivação e a avaliação de desempenho estão intrinsecamente relacionadas, uma vez que o reconhecimento e o *feedback* decorrentes do processo avaliativo podem ser fatores motivacionais importantes. Chiavenato (2014), cita que a avaliação de desempenho não deve ser vista apenas como um instrumento de mensuração, mas também como uma ferramenta de estímulo e desenvolvimento humano. Nesse contexto, o *feedback* construtivo e o estabelecimento de planos de desenvolvimento individual tornam-se elementos essenciais para fortalecer a motivação e, consequentemente, aprimorar o desempenho global da equipe.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão apresentadas em seções, as ferramentas metodológicas utilizadas na realização da pesquisa. Onde serão expostos o tipo de estudo adotado, os instrumentos empregados e as técnicas aplicadas para a seleção e coleta dos dados destinados à análise e discussão dos resultados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa será desenvolvida sob uma abordagem qualitativa. De acordo com Creswell (2014), a pesquisa qualitativa busca compreender fenômenos de forma profunda, considerando o contexto natural em que ocorrem. Essa abordagem permite interpretar significados, percepções e processos relacionados ao objeto investigado. Para Minayo (2010), a investigação qualitativa é adequada quando se pretende analisar aspectos subjetivos, simbólicos e sociais de determinados fenômenos, o que se alinha ao propósito deste estudo.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2019), o intuito da pesquisa exploratória é oferecer ao pesquisador um maior entendimento do problema, tornando-o mais evidente, e a pesquisa descritiva visa observar, registrar e analisar fatos sem que o pesquisador interfira. Dessa forma, a combinação dessas duas naturezas possibilita compreender e descrever o fenômeno investigado em sua complexidade.

A estratégia metodológica escolhida foi o estudo de caso, Yin (2015), define que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas, essa abordagem permite uma análise detalhada e contextualizada, adequada aos objetivos desta pesquisa. Para Godoy (1995), o estudo de caso caracteriza-se pela análise profunda e detalhada de um objeto, situação, pessoa, proporcionando a análise de um contexto de vida real, relacionando a teoria e a prática.

#### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Neste estudo, utilizou-se uma amostra não probabilística do tipo conveniência, na qual os participantes foram selecionados com base em sua acessibilidade e disponibilidade,

facilitando o processo de aplicação para o entrevistador. Para Guimarães (2008), a amostragem por conveniência é composta por elementos escolhidos pelo pesquisador justamente por serem facilmente acessíveis. Fonseca e Martins (2012) também destacam que a viabilidade desse modelo se deve à facilidade de reunir os participantes para a formação da amostra.

Os participantes da pesquisa são colaboradores do departamento de operações comerciais da empresa utilizada como base para elaboração do estudo, que será identificada como Alfa Comunicações, localizada na cidade de Caruaru, em Pernambuco. A amostragem para esse estudo é composta por 6 funcionários do departamento, a amostra representa todos os colaboradores do setor onde foi aplicado o questionário, exceto os líderes. Todos participantes responderam de forma voluntária as questões presentes no formulário.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, empregou-se a pesquisa documental, que, segundo Gil (2019) consiste na análise de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico. Esse procedimento envolve a consulta a diferentes tipos de documentos, como relatórios, arquivos institucionais, legislações, pareceres, planos e demais registros oficiais, que servem como fontes primárias de informação. De acordo com Sá-Silva, Almeida e Guindani (2009), a pesquisa documental possibilita ao pesquisador acessar informações primárias que ajudam a reconstruir processos, identificar padrões e compreender práticas institucionais ao longo do tempo.

O processo de coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário de entrevista semiestruturado (APÊNDICE A), composto por nove questões distribuídas em três categorias. A primeira categoria refere-se à visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, contendo três questões. A segunda aborda a percepção de melhorias nas atividades após a avaliação, formada por duas questões. Já a terceira categoria trata da clareza, relevância e aplicabilidade dos feedbacks recebidos, composta por três questões. O questionário completo encontra-se disponível ao final deste trabalho, na seção de apêndices.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta das informações foi realizada de forma presencial e virtual, por meio de reuniões previamente agendadas com os participantes. Uma parte dos respondentes participou

presencialmente, em encontros conduzidos em ambiente adequado para garantir conforto, privacidade e clareza na comunicação. A outra parte contribuiu de maneira remota, por meio de formulário online do Google, o que possibilitou maior flexibilidade de horário e o envolvimento de participantes.

Durante ambas as modalidades, os participantes receberam todas as orientações necessárias sobre os objetivos da pesquisa e sobre o preenchimento do questionário, assegurando uniformidade no processo de coleta. A pesquisa teve duração total de três dias, ocorrendo entre 07 e 09 de dezembro de 2025, período durante o qual as reuniões foram distribuídas de forma a contemplar a disponibilidade dos envolvidos e garantir a participação efetiva de todos.

### 3.5 CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO

A organização utilizada como base deste estudo está localizada na cidade de Caruaru, em Pernambuco, e atua há mais de 30 anos no segmento de comunicação. Para preservar sua identidade, seu nome real não será revelado, ao longo deste trabalho, ela será identificada como Alfa Comunicações. A empresa foi selecionada para o estudo devido à sua relevância no setor, sua longa trajetória de atuação e a facilidade as informações que permitem uma análise consistente de suas práticas e processos internos.

A Alfa Comunicações expandiu suas operações ao longo das últimas décadas e, atualmente, possui atividade tanto em Caruaru quanto na cidade do Recife, atendendo um público diversificado e mantendo presença expressiva no mercado regional. Essa expansão está diretamente relacionada à necessidade de modernização e adaptação da empresa às novas demandas do setor de comunicação, que exige estratégias de gestão e modelos de conteúdo.

Com mais de 150 colaboradores, a empresa possui uma estrutura organizacional distribuída entre diversos setores: negócios, financeiro e jurídico, infraestrutura e recursos humanos, tecnologia, além das áreas de programação e conteúdo. Essa divisão permite uma atuação integrada, mas também evidencia a complexidade dos processos internos, especialmente no que diz respeito ao alinhamento estratégico entre departamentos. Cada setor desempenha um papel fundamental para o funcionamento da empresa, influenciando diretamente a qualidade dos serviços prestados e a eficiência operacional.

O setor utilizado para o levantamento dos dados é o de operações comerciais, onde a equipe atualmente é composta por 7 pessoas, sendo 6 assistentes e 1 líder. A escolha da empresa e do setor escolhido se justifica pela conveniência de acesso as informações e pela

possibilidade de observar, em um contexto real as práticas de avaliação de desempenho. A contextualização apresentada neste tópico fornece a base necessária para a compreensão das análises posteriores, garantindo que as interpretações dos resultados estejam alinhadas à realidade vivenciada pela Alfa Comunicações.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas as análises realizadas a partir da pesquisa, bem como os resultados obtidos por meio do questionário aplicado com os colaboradores da empresa estudada. As discussões serão desenvolvidas com base nas informações coletadas e no referencial teórico.

### 4.1 AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Durante a realização da pesquisa, foram aplicados 6 questionários com os colaboradores do setor de operações comerciais da Alfa Comunicações e, consequentemente, a próxima etapa foi o processo de análise das informações obtidas, com a finalidade de avaliar a percepção dos indivíduos em relação a melhoria da sua performance profissional após o processo de avaliação de desempenho.

O modelo do questionário foi o semiestruturado, composto por 8 questões que foram distribuídas em abertas e fechadas. Para Nunes *et al.*, (2016) a entrevistas semiestruturadas busca alcançar uma maior profundidade nos dados coletados e bem como nos resultados obtidos. Isso porque permite uma maior flexibilidade, tornando a entrevista mais dinâmica.

Para obtenção dos resultados desta pesquisa foram utilizadas as falas dos entrevistados e as respostas ao questionário aplicado aos funcionários da empresa base do estudo, dessa forma, foi realizada a análise das respostas obtidas pelos colaboradores entrevistados, fazendo relação com a teoria desenvolvida ao longo do estudo, possibilitando assim, uma visão da prática e da teoria.

Para melhor compreensão dos resultados, a estrutura do questionário foi dividida em três categorias, a fim de responder aos objetivos propostos e colaborar na compreensão das informações, como também, responder a pergunta de pesquisa. As categorias são: visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, percepção de melhorias nas atividades após a avaliação e a clareza, relevância e aplicabilidade dos feedbacks recebidos.

Para identificar os participantes da pesquisa, serão utilizadas as siglas para cada um dos respondentes. Conforme citado anteriormente, no total são 6 entrevistados que contribuíram para o desenvolvimento do estudo, os mesmos, serão identificados pela letra A, considerando que o cargo desempenhado na empresa é o de assistente e cada um será enumerado de 1 a 6, sendo assim, serão identificados como A1, A2, A3, A4, A5 e A6.

As informações coletadas possibilitaram visualizar pontos positivos e pontos a serem melhorados em relação ao processo de avaliação de desempenho neste setor da organização para que a aplicação ferramenta se torne favorável no ambiente de trabalho.

#### **4.1.1 Visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho**

Para esta categoria, buscou-se compreender a visão dos colaboradores da Alfa Comunicações acerca da definição da avaliação de desempenho e de como eles avaliam o processo atualmente aplicado no setor que atuam na empresa, além de avaliar os critérios utilizados no processo.

Na questão 1: *Você entende o que seria uma avaliação de desempenho? Fale um pouco sobre.* Foi possível observar nas falas dos entrevistados, que possuem algum conhecimento sobre o tema, demonstrando, de modo geral, entender a finalidade da avaliação de desempenho. A seguir, apresentam-se as falas de A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

“Sim, seria uma forma de analisar o desenvolvimento e a evolução dos colaboradores de uma empresa, visando seus respectivos resultados individuais e possíveis melhorias para o profissionalismo do colaborador e consequentemente, melhoria no setor onde trabalha.” (A1)

“É um processo usado para analisar como uma pessoa está de desenvolvendo no trabalho.”(A2)

“Sim. É uma forma de analisar ou avaliar os pontos fortes e aqueles que um profissional precisa melhorar dentro de uma empresa”(A3)

“Sim, eu entendo o que é uma avaliação de desempenho.”(A4)

“Sim, o processo de avaliação de desempenho consiste em avaliar o desempenho de um indivíduo, baseado em alguns critérios”(A5)

“Sim. É um processo estratégico de gestão de pessoas que avalia a performance da equipe e, com base nos dados, traça planos de melhoria e correção de falhas.”(A6)

Já na questão 2: *Como você avalia o processo de avaliação de desempenho no setor que você trabalha?* Buscou-se entender à forma como avaliam o processo de avaliação de desempenho no setor em que atuam, os colaboradores mencionam diversos aspectos relacionados ao procedimento, destacando principalmente a ausência de uma metodologia estruturada para conduzi-lo e de falta de periodicidade. A seguir, apresentam-se as falas de A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

“Hoje não se aplica, não há um tipo de avaliação de fato realizado, mas sim, se a entrega do trabalho está sendo feita, o setor sente-se satisfeito, sem um plano de crescimento vertical ou horizontal para o colaborador no setor.”(A1)

“Acredito que existem questões que possam ter uma avaliação melhor, pra identificar de forma igualitária como é o desenvolvimento geral de uma equipe e individual de cada pessoa.”(A2)

“Poderia melhorar.”(A3)

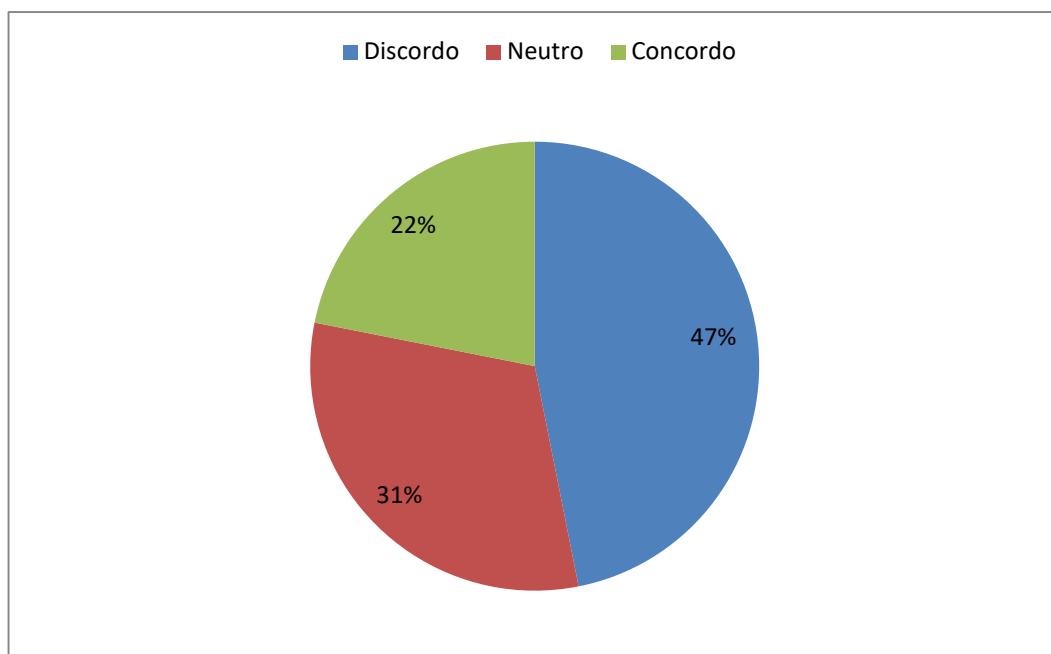
“Definir as metas, demandas, organização e focando sempre no desenvolvimento dos pontos.”(A4)

“Bom, porém acredito que poderia ser mais regular.”(A5)

“Acredito que poderia envolver mais tópicos relacionados aos pontos fortes de cada colaborador.”(A6)

Ao analisar as respostas obtidas na questão 3: *Você considera que os critérios utilizados na avaliação de desempenho são adequados e justos?* Foi possível observar que a maioria dos entrevistados discordam sobre esse contexto. A pergunta foi estruturada de forma fechada, oferecendo aos colaboradores as seguintes opções de resposta: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo e discordo totalmente. A seguir, serão apresentadas as respostas dos participantes A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

Gráfico 1 – Percepção sobre os critérios de avaliação



Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados da categoria 1 evidenciam que os colaboradores percebem fragilidades importantes no processo de avaliação de desempenho da organização, especialmente no que diz respeito à clareza, adequação e justiça dos critérios utilizados. A predominância de respostas que discordam da efetividade desses critérios revela um distanciamento entre o que se espera de um processo avaliativo e a maneira como ele é operacionalizado internamente. Essa percepção negativa sugere que, para os colaboradores, a avaliação não cumpre plenamente sua função de orientar, reconhecer e apoiar o desenvolvimento profissional, podendo gerar insegurança, desmotivação e dúvidas quanto à credibilidade do processo.

Essa realidade contrapõe-se ao que defende Chiavenato (2014), para quem a avaliação de desempenho deve atuar como uma ferramenta estratégica capaz de identificar competências, orientar decisões gerenciais e contribuir para o crescimento dos indivíduos e da organização. Quando os critérios não são percebidos como adequados e justos, a avaliação deixa de cumprir sua finalidade essencial de promover alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais. Desse modo, os resultados reforçam a necessidade de revisão e aprimoramento do sistema avaliativo da empresa, de forma que ele se aproxime do modelo teórico proposto pelo autor, garantindo maior transparência, confiabilidade e efetividade no processo.

#### **4.1.2 Percepção de melhorias nas atividades após a avaliação**

Nesta categoria, o foco principal foi compreender de que maneira os colaboradores reagem após receber uma avaliação de desempenho, considerando tanto aspectos comportamentais quanto mudanças em suas práticas de trabalho. Buscou-se identificar se o processo avaliativo, além de fornecer direcionamentos, efetivamente contribui para aprimorar a forma como os indivíduos executam suas atividades.

A questão 4: *Você percebe mudanças na forma como executa suas atividades após participar da avaliação de desempenho? Se sim, quais? Se não, por quê?* O objetivo principal foi entender melhor a percepção dos entrevistados após a avaliação. Observou-se que a maioria percebe sim essa melhoria na execução de suas atividades, mesmo com algumas observações. A seguir, apresentam-se as falas de A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

“Sim! Quando existe um tipo de avaliação, é possível se sentir mais entusiasmado, porque você consegue ter um feedback assertivo se você está fazendo um bom trabalho, no que precisa melhorar e também se está acomodado em algum ponto para poder traçar novos parâmetros.”(A1)

“Sim, após uma avaliação a busca por melhorar as questões ruins é maior.”(A2)

“Depende! As vezes o feedback vem de uma forma que não ajuda muito e as vezes, você percebe que realmente pode melhorar em alguns pontos.”(A3)

“Sim, porque se pode avaliar com mais atenção a cada ponto a ser melhorado.”(A4)

“Sim, após receber um retorno sobre a minha conduta, me empenho a melhorar a minha execução.”(A5)

“Sim. Procuro oferecer uma atenção especial aos pontos negativos com o objetivo de chegar a uma melhor entrega.”(A6)

*Na questão 5: A avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento profissional? Justifique.* Observa-se nas respostas obtidas que a maioria concorda com esse posicionamento de desenvolvimento profissional. A seguir, apresentam-se as falas de A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

“Totalmente. Por esse tipo de avaliação, é possível ter visão para situações ou pontos que não eram vistos ou mesmo, passavam despercebidos. No nosso dia-a-dia, acabamos fazendo muitas coisas no automático, então: - Podemos estar errando em algo que não esteja sendo visto até que seja apontado algum tipo de falha; - Fazendo coisas que poderiam ser feitas de forma mais prática ou até com melhorias para o nosso setor; - Construir planejamentos mais direcionados e ser mais proativo; - Entender o esforço para o crescimento profissional não é perda de tempo, mas sim, investimento na carreira e por meio de avaliações de desempenho, é possível ter esse tipo de visão.”(A1)

“Sim, quando recebemos uma avaliação de uma pessoa exterior nosso instinto principal é buscar melhorar as coisas negativas dessa análise.”  
(A2)

“Eu acredito que sim. Como serve para avaliar os pontos fortes e os que precisam melhorar, contribui para o desenvolvimento e também compreender o "tempo" que cada pessoa possui, o seu dom, até mesmo, promover ao profissional uma promoção, realocação.”(A3)

“Sim.”(A4)

“Sim, ser avaliado é importante para construção profissional.”(A5)

“Sim. Ela ajuda a reconhecer os pontos fortes e identificar os pontos fracos que às vezes não ficam claros durante os processos diários.”(A6)

Os resultados da categoria 2 indicam que os colaboradores reconhecem a avaliação de desempenho como uma ferramenta útil para o aprimoramento profissional e para a melhoria na execução das atividades. As falas evidenciam que, apesar de limitações existentes no processo, os feedbacks recebidos e as orientações dadas após a avaliação contribuem para ajustes práticos no trabalho e para uma maior compreensão das expectativas da empresa. Esse

reconhecimento demonstra que a avaliação, quando bem conduzida, pode gerar impactos positivos no desempenho individual e no desenvolvimento das competências necessárias às funções exercidas.

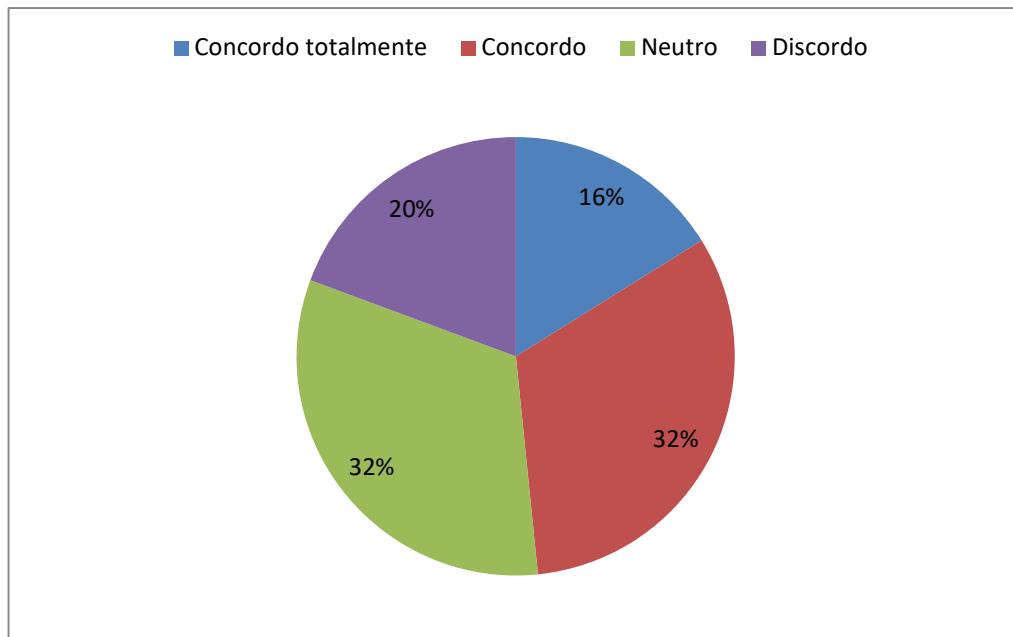
Essa percepção dialoga diretamente com a teoria citada por Dutra (2012), que afirma que a avaliação de desempenho, quando aplicada de maneira adequada, favorece o crescimento profissional, fortalece o clima organizacional e consolida uma cultura de feedback contínuo. Ao constatar que os colaboradores enxergam valor na ferramenta, mesmo diante de possíveis falhas estruturais, percebe-se que o processo já apresenta elementos alinhados ao modelo teórico. No entanto, também se evidencia a importância de aperfeiçoar a prática avaliativa para que seus benefícios se tornem mais consistentes e ampliem ainda mais o engajamento, a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores, conforme sugerido pelo autor.

#### **4.1.3 Clareza, relevância e aplicabilidade dos feedbacks recebidos**

Para esta categoria, buscou-se compreender três pontos principais, sendo eles: a percepção dos colaboradores quanto à clareza, relevância e aplicabilidade dos *feedbacks* recebidos durante os processos de avaliação de desempenho. Procurou-se, ainda, identificar como os entrevistados entendem a utilização desses retornos no dia a dia e de que forma avaliam o processo de avaliação dentro de seus respectivos setores de atuação na empresa.

Ao analisar as respostas obtidas na questão 6: *Os feedbacks recebidos durante a avaliação de desempenho são claros e de fácil compreensão?* observou-se uma variedade de posicionamentos, sem predominância de nenhuma alternativa específica. Porém, em termos percentuais termos 32% que concordam, e 16% que concorda totalmente. Dessa forma, uma predominância positiva em relação a esse tópico. A pergunta foi estruturada de forma fechada, oferecendo aos colaboradores as seguintes opções de resposta: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo e discordo totalmente. A seguir, apresentam-se as respostas dos participantes A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

Gráfico 2 – Clareza dos feedbacks recebidos



Fonte: Dados da pesquisa

Já na questão 7: *Você consegue aplicar os feedbacks recebidos diretamente na sua rotina de trabalho? Se sim, como? Se não por quê?* Resultou em respostas amplamente positivas, onde os entrevistados consideram sim os retornos obtidos na avaliação de desempenho e conseguem aplicar em sua rotina de trabalho. A seguir, apresentam-se as falas de A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

“Sim. Vejo os pontos que foram pontuados sejam positivos ou negativos e faço uma auto avaliação para traçar melhorias ou evoluções no que também está dando certo na minha rotina, por meio de anotações, planilhas de acompanhamento, pesquisar mais sobre algum assunto que eu não esteja tendo domínio e/ou procurar ajuda de uma equipe que possa me ajudar a ter esse conhecimento.”(A1)

“Sim, costumo fazer anotações sobre esses pontos que me são mencionados pra que quando aconteça uma situação que isso se aplique seja mais fácil entender minha dificuldade nisso e melhorar.”(A2)

“Às vezes sim.”(A3)

“Sim, posso sempre reavaliar com mais atenção a cada tarefa.”(A4)

“A maioria sim, após a avaliação revejo a forma como as atividades estão sendo desenvolvidas”(A5)

“Sim. Oferecendo prioridade aos tópicos citados como mais críticos.”(A6)

Por último, na questão 8: *Como você avalia a clareza e a relevância dos feedbacks que recebeu durante a avaliação de desempenho? Mudaria ou melhoraria alguma coisa?*

*Explique.* As falas dos entrevistados citam em grande maioria que o processo utilizado atualmente, precisa passar por adaptações e transformações para que ele seja mais adequado e eficiente no dia a dia de trabalho. A seguir, apresentam-se as falas de A1, A2, A3, A4, A5 e A6:

“Melhoria nas colocações de pontos realmente relevantes de forma clara e incisiva, como por exemplo: - Organização de pauta diária, isso é algo primordial para se ter uma rotina mais fluida e um acompanhamento de demandas de forma clara e assertiva; - Importância real em evitar erros recorrentes que estejam causando problemas e feedbacks negativos entre os demais setores; Não queremos ter um chefe e sim uma liderança que possa enxergar em sua equipe evolução e um futuro promissor, e que esse líder seja um meio para que o setor se desenvolva da melhor maneira e a equipe enxergue que o crescimento da empresa também pode acontecer por meio do melhor desempenho dos seus colaboradores, sendo um resultado satisfatório para todos os setores.”(A1)

“Avalio de maneira positiva, porém acredito que poderia ser melhor, mais detalhada, com maior foco no crescimento profissional do avaliado.”(A2)

“Na vida em geral, é muito importante recebermos feedbacks das nossas ações. Porém que seja realmente para ajudar no nosso desenvolvimento, conhecimento e enriquecimento. Que venham de pessoas realmente qualificadas e capacitadas para tal(na área profissional), não apenas de pessoas que se sintam superiores e acham que são padrões a serem seguidos e que a maneira como o outro age/faz não é a forma correta.”(A3)

“Estou sempre aberta a aprender a cada dia.”(A4)

“Tentaria que ela seguisse um padrão e se tornasse mais regular e periódica.”(A5)

“Melhoraria a forma como foi passado, com menos comparações e pressão.”(A6)

Os resultados da categoria 3 mostram que os colaboradores, de modo geral, consideram os feedbacks recebidos durante o processo de avaliação de desempenho como claros e compreensíveis. Além disso, a maioria afirma conseguir aplicar esses retornos em sua rotina de trabalho, indicando que os feedbacks fornecem orientações práticas e relevantes para a melhoria das atividades. Entretanto, quando questionados sobre possíveis mudanças no processo, muitos apontam sugestões de aprimoramento, demonstrando que, embora o feedback seja útil, ainda há espaço para torná-lo mais efetivo e alinhado às necessidades dos avaliados.

Essas percepções dialogam diretamente com Marras (2011), que destaca que a eficácia da avaliação depende da clareza dos critérios adotados e do nível de maturidade da organização no uso da ferramenta. Ao mesmo tempo, convergem com a perspectiva de Dutra (2012), que defende que avaliações bem conduzidas fortalecem a cultura de *feedback*, favorecem o clima organizacional e promovem o desenvolvimento profissional. Assim, o fato

de os colaboradores reconhecerem a utilidade e clareza dos *feedbacks*, mas ainda sugerirem melhorias, indica que a organização já apresenta elementos positivos previstos na teoria, porém precisa aperfeiçoar seus métodos para alcançar um processo mais consistente, participativo e alinhado às melhores práticas.

De uma forma geral, ao analisar conjuntamente os resultados das três categorias propostas no estudo, observa-se que o processo de avaliação de desempenho na organização apresenta tanto potencial quanto fragilidades evidentes. Na Categoria 1, os colaboradores demonstram insatisfação com os critérios utilizados, apontando falta de clareza, justiça e adequação do procedimento, o que compromete a credibilidade do sistema avaliativo. Em contraste, nas Categorias 2 e 3 surgem percepções mais positivas: os colaboradores reconhecem que a avaliação contribui para o aprimoramento profissional, consideram os *feedbacks* claros e afirmam conseguir aplicar as orientações recebidas no cotidiano de trabalho. Essa combinação revela que, embora a estrutura e os critérios do processo necessitem de melhorias, a prática do *feedback* já exerce influência significativa no desenvolvimento dos indivíduos, contribuindo parcialmente para os objetivos organizacionais.

A partir da articulação entre esses resultados e a teoria, percebe-se que os resultados confirmam pontos essenciais discutidos por autores como Chiavenato (2014), Marras (2011) e Dutra (2012). Chiavenato (2014) destaca que a avaliação deve alinhar objetivos individuais e organizacionais, os resultados da Categoria 1 mostram que esse alinhamento ainda é insuficiente devido à percepção de critérios inadequados. Marras (2011) reforça que a clareza metodológica depende do nível de maturidade da organização, o que se evidencia na necessidade de aprimoramento estrutural do processo. Por outro lado, a contribuição positiva dos *feedbacks* nas categorias 2 e 3 dialoga diretamente com Dutra (2012), que enfatiza que avaliações bem conduzidas fortalecem a cultura de *feedback* e favorecem o crescimento profissional. Assim, o conjunto das três categorias demonstra que a organização possui um processo parcialmente efetivo, mas que demanda ajustes estruturais para que seus benefícios teóricos sejam plenamente alcançados.

A partir dos resultados, observou-se também que neste caso específico não existe um tipo de avaliação predominante, os procedimentos adotados podem de certa forma envolver alguns tipos de técnicas que mostra na teoria. Como no caso da avaliação 90 graus, no qual Chiavenato (2014) cita que o gestor assume o papel central de observar, mensurar e julgar o desempenho dos colaboradores. No método de incidentes críticos, o foco é analisar ações específicas que representam melhor ou pior desempenho (MARRAS, 2011). E também no

modelo 360 graus que se destaca por ser um processo circular e completo, conforme citado por Chiavenato (2014, p. 226).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como propósito estudar a percepção dos colaboradores de uma empresa em relação a avaliação de desempenho interligada com a melhoria na performance profissional dos colaboradores. Ao analisar o trabalho, acredita-se que o objetivo geral tenha sido alcançado e que os objetivos específicos tenham sido atingidos, por meio do conjunto de informações elaboradas no referencial teórico e também pelos métodos utilizados na pesquisa, agregando, dessa forma, no âmbito de estudo da área de Gestão de pessoas e favorecendo o debate a respeito da avaliação de desempenho.

Para obtenção dos resultados, foi utilizado um questionário semiestruturado com os colaboradores onde o estudo foi desenvolvido, onde as informações foram colhidas e analisadas com base na metodologia qualitativa e descritiva. Dessa forma, através do modelo aplicado no estudo foi possível obter importantes informações, e analisá-las conforme os objetivos específicos do estudo.

Em relação ao primeiro objetivo: Descrever a visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho, a análise proporcionou entender um pouco sobre o conhecimento dos colaboradores a respeito da avaliação de desempenho e como eles avaliam o processo atualmente aplicado no seu setor de atuação. Apontando que existe uma fragilidade no processo e a avaliação dos critérios demonstrou-se ser negativa.

Em relação ao segundo objetivo: Analisar se os colaboradores percebem melhorias na condução de suas atividades laborais após a avaliação de desempenho, nesse ponto os retornos foram positivos, demonstrando que por mais que existe uma fragilidade no tópico anterior, os indivíduos conseguem mensurar essas melhorias interligadas ao processo avaliativo.

Em relação ao terceiro objetivo: Avaliar se os *feedbacks* recebidos durante a avaliação de desempenho são claros, relevantes e aplicáveis à rotina de trabalho. No geral, observa-se que sim e na maioria dos resultados os retornos são compreensíveis e de fácil implementação nas atividades laborais.

A partir dos resultados obtidos, constatou-se que de um modo geral, que a prática atual de avaliação desempenho utilizada no setor da empresa que foi utilizado para aplicação do estudo, está sendo conduzida de uma forma levemente positiva, por mais que os colaboradores consigam aplicar os *feedbacks* recebidos, e, que esses retornos estejam claros na visão dos colaboradores.

Percebeu-se, no entanto, que existe uma falha estrutural no processo avaliativo e que a empresa precisa investir na melhor nos conhecimento acerca da ferramenta de avaliação de desempenho, ampliando os esclarecimentos acerca do processo de avaliação, expondo os objetivos que almeja com a utilização da ferramenta e os resultados que espera dos empregados, além de promover confiança para que os colaboradores possam expressar suas dificuldades e fraquezas, colaborando para o crescimento profissional e organizacional.

No entanto, é importante ressaltar que a pesquisa possui algumas limitações. A coleta de dados foi realizada em apenas um departamento, o que impede uma análise mais detalhada dos impactos dessa prática de gestão nas demais áreas da organização. Embora a proposta do estudo tenha sido entender melhor a percepção dos colaboradores do setor de operações comerciais, um número maior de entrevistados poderia fornecer uma visão mais detalhada sobre o assunto e também ser base para comparações entre setores e posteriormente delimitar o padrão que é desenvolvido na empresa.

Para contornar as limitações do presente estudo, sugere-se futuras pesquisas que poderiam ser conduzidas com outros departamentos dentro da mesma empresa, ou até mesmo com todos os funcionários da empresa. Isso permitiria uma análise mais detalhada e profunda sobre a percepção dos colaboradores em relação a melhoria da sua performance interligada com a avaliação de desempenho. Ademais, sugiro explorar empresas de diferentes segmentos, para entender se as práticas de avaliação de desempenho e suas práticas são semelhantes ou variam conforme o setor das organizações.

Como resposta a pergunta de pesquisa, foi possível sim compreender melhor a percepção dos colaboradores acerca do assunto. Os resultados obtidos no estudo indicam a importância sobre a ferramenta de avaliação de desempenho, e, que, quando bem estruturada pode trazer resultados positivos para operação da empresa. Um processo de avaliação de desempenho quando bem estruturado, pode não apenas trazer melhorias para as atividades rotineiras, mas, permite uma visão estratégica dos colaboradores, facilitando a identificação de necessidade de treinamento, decisões de promoções, recolocação e entre outros fatores.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Emanuel et al. Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. **Revista Gestão em Foco**, p. 171-182, 2016.
- ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; SILVA, M. N. M. Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 1, n. 16, p. 66-85, jan./mar. 2017.
- BALSAN, L. A. G.; COSTA, V. M. F.; BASTOS, A. V. B.; LOPES, L. F. D.; LIMA, M. P.; SANTOS, A. S. A influência do comprometimento, do entrincheiramento e do suporte à transferência de treinamento sobre o impacto do treinamento no trabalho. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 6, p. 976-989, 2017.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARRETO, João Marcelo Pitiá. **Introdução à administração**. 2017. Disponível em:[https://repositoriodev.ufba.br/bitstream/ri/24417/1/eBook\\_Introducao\\_a\\_Administra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias\\_Contabeis\\_UFBA.pdf](https://repositoriodev.ufba.br/bitstream/ri/24417/1/eBook_Introducao_a_Administra%C3%A7%C3%A3o-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf). Acesso em: 15 de junho de 2025.
- BASTOS, A. V. B. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n. 3, p. 52-64, mai./jun. 1993.
- BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 41-61, fev. 2017
- BOHLANDER, George W. SNELL, Scott. Administração de recursos humanos. **São Paulo: Cengage Learning**, 2009.
- CARBONE, P.P. Gestão por competências e gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- Carvalho JF, Martins Érica Preto Tamaio, Lúcio Laureny, Papandréa Pedro José. Qualidade devidanotrabalhoe fatoresmotivacionais doscolaboresnas organizações. **Educ foco** 2013; (7):21-31. Disponível em: [http://unifia.edu.br/revista\\_eletronica/revistas/gestao\\_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade\\_motivacao.pdf](http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 04 Ed. São Paulo: **Prentice Hall**, 2002.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CRESWELL, John W. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DA CRUZ, Walter Cristóvão. Gestão de pessoas: um estudo acerca do recrutamento e seleção de pessoal. **Revista OWL (OWL Journal)-REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO**, v. 1, n. 1, p. 14-29, 2023.

DA ROSA LOPES, Michelle; DA SILVA, Maria Regina Claudino; QUEIROZ, André Felipe. Desempenho profissional: influências e importância da motivação no mercado de trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 120-128, 2018.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZET, K. Escala de políticas de recursos humanos: validação fatorial exploratória e confirmatória. In: DEMO, Gisela (Org.). **Políticas de gestão de pessoas nas organizações: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais**. São Paulo: Atlas, 2012. Cap. 5. p. 96-117.

DO NASCIMENTO, Ronimarcos Lima et al. **GESTÃO DE PESSOAS: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas**. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

**DUTRA, Joel Souza.** *Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 11, n. 5, p. 55-81, outubro de 2010.

FONSECA, J. S.; MARTINS, G. A. **Curso de estatística**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, p. 20-29, 1995. Disponível em:<<https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em: 05 de dezembro de 2025.

Gomes LM, Fernandes L. O clima organizacional e sua influência no trabalho. [Revadmdom alberto2016; 3 \(2\):1-16. Disponível em: http://www.domalberto.edu.br/wpcontent/uploads/2017/05/Oclimaorganizacionaleasuainfluncionaoambientedetrabalho..pdf.](http://www.domalberto.edu.br/wpcontent/uploads/2017/05/Oclimaorganizacionaleasuainfluncionaoambientedetrabalho..pdf)

GUERRA, Maria Helena Tavares da Silva; MATTOS, Carlos André Corrêa de; CORRÊA, Alessandro de Castro. **Políticas e práticas de gestão de pessoas e intenção de rotatividade: um estudo no Instituto Federal do Pará (Brasil)**. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. xx-xx, set./dez. 2020. DOI: 10.20503/recapet.v10i3.45130

GUIMARÃES, P. R. B. **Métodos quantitativos estatísticos**. Curitiba: Iesde Brasil SA, v. 1, p. 252, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

**KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane.** *Administração de Marketing*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz. *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEITE, A. M. A. A.; FERREIRA FILHO, J.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. Visão compartilhada e comprometimento organizacional: um estudo de caso na EMBRACON - Empresa Brasileira de Consórcios. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 8, n. 3, p. 482-498, jul./set. 2015.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas, comprometimento e contrato psicológico: o caso Vale. **Revista de Administração**, v. 46, n. 1, p. 19-31, 2011.

Leite NRP, RodriguesACA, Albuquerque LG. Motivação e qualidade de vida nas organizações. 2014. Disponível em: <http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf>.

LIMA, Alexandre dos Santos. **Gestão de pessoas em organizações religiosas: o caso da Igreja Presbiteriana do Brasil**. 2016, 97 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Religião) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, [São Paulo]. Disponível em: <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/2817>. Acesso em: 02 jun. 2020

LIMA, Charlize Costa Andrade; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, v. 12, n. 4, 2019.

LÍRIO, A. B.; SEVERO, E. A.; GUIMARÃES, J. C. F. A influência da qualidade de vida no trabalho sobre o comprometimento organizacional. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 34-54, jan./dez. 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2017.

MARTIN, Scott L.; LIAO, Hui; CAMPBELL, Elizabeth M. Directive versus empowering leadership: A field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 5, p. 1372-1395, 2013.

MAXIMIANO, A.C.A. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2010.

MEIRELES, Claudia A., MELO, Rogério Bandeira, ESTENDER, Antônio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.7, n.2, p.23-39, TRI II. 2013. ISSN 1980-7031

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MILHOME, J. C.; ROWE, D. E. O.; SANTOS, M. G. Existem relações entre qualidade de vida no trabalho, comprometimento organizacional e entrincheiramento organizacional? **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 232-252, set./dez. 2018.

MINTZBERG, H. *Estrutura e dinâmica das organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

NUNES, Ginete Cavalcante; NASCIMENTO, Maria Cristina Delmondes; DE ALENCAR, Maria Aparecida Carvalho. Pesquisa científica: conceitos básicos. **ID online. Revista de psicologia**, v. 10, n. 29, p. 144-151, 2016.

OLIVEIRA, M. J. L.; CABRAL, A. C. A.; PESSOA, M. N. M.; SANTOS, S. M.; ROLDAN, V. P. S. Comprometimento organizacional e regime de remuneração: estudo em uma carreira pública de auditoria fiscal. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 72-101, out. 2014.

PILATI, R.; BORGES-ANDRADE, J. E. Comprometimento no trabalho, motivação e estratégias de aplicação como preditores de efetividade de treinamento. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, 2005.

PONTES, B.R. Planejamento recrutamento e seleção de pessoal. São Paulo: LTr, 2008.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 3-39, abr. 2017.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. **Saraiva Educação SA**, 2017.

VISCAINO, Cassiana & ESTORK, Leandro. (2004). **Gestão De Pessoas: Um Olhar Sobre A Evolução Histórica Do Principal Ativo Das organizações Empresariais**. Publicado em 03/2004. Disponível nos sites: [www.revista.inf.br](http://www.revista.inf.br) – [www.editoraef.com.br](http://www.editoraef.com.br) – [www.faef.br](http://www.faef.br)

RIBEIRO, J. A. Comprometimento Organizacional e Percepção de Justiça: um estudo sobre a concessão de remuneração e benefícios diferenciados a dois grupos de uma mesma empresa. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

SÁ, Marcio; Sobre organizações e outros escritos. Olinda – PE, Livro rápido, 2009.

SPECTOR, P.E. Psicologia nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2002.

SÁ-SILVA, Jackson Rodrigues; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. *Revista Brasileira de História & Ciências Sociais*, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

Santos SCG, Werlang BSG. Alto desempenho gerencial, contexto desafiador e personalidade. *Estudpsicol* 2013; 18(2):183-191. Disponível em: [www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a03.pdf](http://www.scielo.br/pdf/epsic/v18n2/v18n2a03.pdf).

SANTOS, M. S. C.; ANDRADE, A. F.; SOUSA, A. S.; MOREIRA, I. O. Comportamento organizacional: um estudo sobre o comprometimento organizacional numa empresa de material de construção. **Revista RaUnP**, Natal, v. 8, n. 2, p. 20-33, maio 2016.

SILVA, C. C.; LEITE, N. R. P.; RODRIGUES, L. C. Gestão estratégica de pessoas e comprometimento organizacional em organizações hospitalares. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 2, p.192-209, abr./jun. 2016.

SILVA, C. S. S.; PINTO, C. C.; MOURA, H. N.; ARANTES, B. O. O papel da "avaliação de desempenho por competências" no estado de Minas Gerais segundo a perspectiva dos servidores públicos estaduais. **Caderno Profissional de Administração – Unimep**, Piracicaba, v. 8, n. 1, p. 69-90, 2018.

Silva FD, Silva ER, Bergamini GB. O clima organizacional como fator para o desempenho profissional. *RevCientFacEduc e Meio Ambiente* [Internet]. ;8(2):745-749. doi: <http://dx.doi.org/10.31072/rcf.v9i2.603>

STANK, Cristine. **Avaliação de desempenho baseada em competências: um estudo em uma escola de Caxias do Sul**. 2010. Disponível em:<https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/1570>. Acesso em: 02 de Maio de 2025.

TINTI, J. A.; COSTA, L. V.; VIEIRA, A. M.; CAPPELLOZZA, A. O Impacto das Políticas e Práticas de Recursos Humanos Sobre os Comportamentos de Cidadania Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 6, p. 636-653, 2017.

VENTURA, V. L. S.; LEITE, N. R. P. Percepção da influência da gestão estratégica de pessoas no comprometimento organizacional. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 15, n. 3, p. 11-28, jul./set. 2014.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### - PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa que investiga a percepção dos colaboradores a respeito da avaliação de desempenho no seu setor de atuação, com o objetivo de analisar esse processo, compreender seu funcionamento e, se necessário, propor melhorias.

A partir deste questionário, será possível identificar coletivamente pontos relevantes sobre a aplicabilidade dessa ferramenta da Gestão de pessoas.

Ressalto que todas as informações fornecidas serão tratadas com total sigilo, garantindo o anonimato dos participantes. Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

1º BLOCO— Visão dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho:

1. Você entende o que seria uma avaliação de desempenho? Fale um pouco sobre:

---

---

---

---

2. Como você avalia o processo de avaliação de desempenho na organização no setor que você trabalha?

---

---

---

3. Você considera que os critérios utilizados na avaliação de desempenho são adequados e justos?

( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente

2º BLOCO — Percepção de melhorias nas atividades após a avaliação:

4. Você percebe mudanças na forma como executa suas atividades após participar da avaliação de desempenho? Se sim, quais? Se não, por quê?

---

---

---

---

5. A avaliação de desempenho contribui para o seu desenvolvimento profissional?  
Justifique.

---

---

---

3º BLOCO — Clareza, relevância e aplicabilidade dos feedbacks recebidos:

6. Os feedbacks recebidos durante a avaliação de desempenho são claros e de fácil compreensão?  
( ) concordo totalmente ( ) concordo ( ) neutro ( ) discordo ( ) discordo totalmente
7. Você consegue aplicar os feedbacks recebidos diretamente na sua rotina de trabalho?  
Se sim, como? Se não por quê?

---

---

---

---

8. Como você avalia a clareza e a relevância dos feedbacks que recebeu durante a avaliação de desempenho? Mudaria ou melhoraria alguma coisa? Explique:

---

---

---

---