

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANDREIA STARON ANDRIOLO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DESAFIOS E DIFICULDADES NA UTILIZAÇÃO
DA FERRAMENTA EM UM BANCO PRIVADO**

CURITIBA

2018

ANDREIA STARON ANDRIOLO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: DESAFIOS E DIFICULDADES NA
UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA EM UM BANCO PRIVADO**

Artigo apresentado como requisito parcial à
Conclusão do Curso de MBA em Gestão
Estratégica, do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Prof. Me. Cristian Kim.

CURITIBA

2018

Avaliação de Desempenho: Desafios e Dificuldades na Utilização da Ferramenta em um Banco Privado

Andreia Staron Andriolo

RESUMO

Este trabalho tem a finalidade de analisar o processo de avaliação de desempenho em um banco privado, descrevendo os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta. No referencial teórico, para contribuir com a pesquisa, utilizou-se conceitos sobre o tema e os principais problemas de um sistema de avaliação. Quanto ao método apresentado, este estudo referente à natureza dos dados é qualitativo, e quanto aos procedimentos é não experimental. Em relação ao número de momentos ou pontos no tempo em que os dados foram coletados, a análise é seccional. Quanto às técnicas de pesquisa utilizadas, para a coleta dos dados, optou-se por fontes primárias e secundárias, aplicando questionário semiestruturado. Para tratamento e análise dos dados primários, aplicou-se análise de conteúdo, e para os dados secundários, análise documental. Os resultados possibilitaram: identificar as principais ferramentas e métodos de aplicação da avaliação de desempenho e verificar os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta. A pesquisa proporcionou melhorias e ações necessárias, as quais permitiram enxergar seus colaboradores não apenas como recursos, mas sim como talentos a serem desenvolvidos, visando alinhar os resultados obtidos pelos funcionários com as expectativas da empresa. Por fim, no meio acadêmico, o estudo possibilitou ampliar o conhecimento sobre a avaliação de desempenho em um banco privado, em específico dos métodos e das ferramentas utilizadas no processo de avaliação.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Banco Privado. Desafios e Dificuldades.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças no desenvolvimento dos negócios, o enorme avanço tecnológico, a renovação dos modelos de produção substituindo um padrão fordista e o grande impacto da globalização nas organizações evidencia um novo

ambiente organizacional caracterizado por insegurança, modificações, avanços e inovações na gestão do trabalho.

Com as frequentes mudanças e os impactos que as empresas sofrem decorrentes desse contexto, a principal vantagem competitiva e o maior diferencial das empresas transfiguram-se nas pessoas; sendo assim, a necessidade pelo desenvolvimento contínuo é indispensável. Torna-se cada vez mais importante o capital intelectual nas organizações, atribuindo à Gestão de Pessoas (GP) a excelência de organizações bem-sucedidas.

Segundo Chiavenato (2014), um papel importante da GP é desenvolver políticas e procedimentos que visam maximizar o desempenho do profissional de forma sustentável, tanto em níveis quantitativos quanto qualitativos. Essa maximização é imprescindível na organização, já que viabiliza uma melhoria não só para o empregador, mas também para o empregado, considerando o desempenho como a mais importante atividade a ser controlada dentro da empresa. Por esse motivo, o processo de avaliação de desempenho tornou-se importante para as empresas e para as pessoas.

Para Pontes (2016), o valor do funcionário para a organização está intrinsecamente ligado ao seu desempenho; sendo assim, aquele que não possui um bom desempenho corre o risco de não ter sucesso no mundo corporativo. Nesse cenário, entra a avaliação de desempenho, que reflete numa metodologia cuja finalidade é o estabelecimento contínuo de um contrato com os colaboradores referente aos resultados esperados pela organização. Dessa forma, a avaliação de desempenho corrige os rumos, quando necessário, e avalia os resultados.

Sob essa perspectiva, o principal objetivo desta pesquisa é explorar o atual método de avaliação de desempenho em um banco privado, com o propósito de identificar os desafios e as dificuldades existentes no processo.

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar o processo de avaliação de desempenho em um banco privado, descrevendo os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Revisar a literatura relacionada ao tema de avaliação de desempenho;
- b) Identificar as principais ferramentas e os métodos de aplicação da avaliação de desempenho em um banco privado;
- c) Verificar os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta;
- d) Sugerir melhorias ao processo de avaliação de desempenho.

1.3 PROBLEMÁTICA

O foco do trabalho abordado é verificar os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta de avaliação de desempenho, identificando as principais ferramentas e os métodos de aplicação da avaliação em um banco privado, e posteriormente, sugerir melhorias ao processo.

A oportunidade foi percebida através da importância da avaliação de desempenho dentro das organizações, pois atualmente o sucesso de uma organização consiste principalmente na capacidade inovadora e no desempenho de seus funcionários. Mas para isso é necessário que seja aplicada uma avaliação de desempenho adequada, corrigindo falhas e dificuldades no processo para se alcançar os objetivos estratégicos.

Para Pontes (2016, p. 20), “O conhecimento passou a ser uma variável importante nas organizações. As necessidades organizacionais sobre as pessoas se modificaram e, dessa forma, o talento passou a ser um diferencial competitivo”. O grau de conhecimento da autora do presente trabalho é referente ao tipo de método e ferramentas de avaliação de desempenho que são utilizados na empresa pesquisada.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Cada vez mais o reconhecimento do capital humano está se tornando fator decisivo para o sucesso das organizações. A avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial para todas as organizações, pois contribui nas tomadas de decisões e nos objetivos estratégicos. Segundo Reis (2007), todo método de avaliação de desempenho deve levar em consideração as ações que norteiam o planejamento estratégico da empresa.

De acordo com Gil (2016), é importante conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos colaboradores. Um dos principais motivos que levam as empresas a estarem mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação de desempenho de pessoal é identificar problemas de integração, supervisão, motivação, subaproveitamento do potencial, etc.

1.5 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

O setor bancário estudado avalia seus funcionários através de um sistema de avaliação de desempenho com foco nos objetivos da organização e respeitável aos funcionários, procurando incorporar desempenho e objetivos ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

A avaliação visa o desempenho de alta *performance* para conduzir o processo de desenvolvimento pessoal e profissional, ajudar no planejamento de carreira e descomplicar a realização dos objetivos organizacionais. Por meio da avaliação de desempenho, líderes e equipes podem alinhar os principais objetivos e aferir a contribuição de cada funcionário sobre o resultado final.

É importante para a organização implementar um programa de avaliação de desempenho, pois é possível aperfeiçoar o crescimento das pessoas e das empresas, corrigindo possíveis falhas e dificuldades no processo. De acordo com França (2015, p. 116), “A avaliação, quando feita positivamente, tem muitos benefícios e beneficiários”.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 DEFINIÇÕES E OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho está introduzida nas circunstâncias das atividades de gestão de pessoas, que estão fortemente relacionadas entre si; no entanto, ela está diretamente ligada no desenvolvimento dos funcionários e interage com as práticas de gestão de pessoas.

Segundo Pontes (2016, p. 26), a avaliação de desempenho dentro das organizações é a função primordial dos líderes, pois visa contribuir para o trabalho de sua equipe, como planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados.

Dessa forma, a avaliação de desempenho vai além de determinar os resultados pretendidos pelos funcionários, pois a metodologia conduz o processo de trabalho e fornece *feedback* constante, considerando também questões comportamentais no trabalho.

2.2 PRINCIPAIS PROBLEMAS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO

Segundo Pontes (2016, p. 31), os principais motivos para um programa de avaliação de desempenho nas empresas é aperfeiçoar o desempenho e com isso desenvolver pessoas e empresas, porém, muitas vezes isso não acontece. Os principais erros decorrem pela escolha imprópria da ferramenta de avaliação e também porque indicadores não estão bem definidos para avaliados e avaliadores.

Para Ribeiro (2006), o programa fracassa por vários motivos. Muitas vezes por ser burocrático, ele perde a qualidade, e alguns chefes não realizam a avaliação. Ainda segundo Ribeiro (2006, p. 299), “se o programa não gerar ação, os funcionários perdem o interesse por ele. Outro obstáculo é que o número de objetivos estabelecidos, algumas vezes, se mostra superior à capacidade da pessoa”.

Existem muitos motivos para uma avaliação não estar adequada. Para Bohlander e Scott (2011), os gestores sentem pouco ou nenhum benefício de tempo empregados na avaliação, não gostam da confrontação face a face nas entrevistas, não são favoráveis para dar *feedback* e o papel de julgamento entra em conflito com o de auxiliar na evolução do funcionário.

De acordo com Marras (2016, p. 171), todo processo de avaliação humana apresenta falhas, e estas estão mais diretamente ligadas àquele que avalia do que ao instrumento de avaliação. Podem estar presentes no método de duas formas diferentes: conscientemente e inconscientemente. Conscientemente, o avaliador, de maneira proposital atende a interesses de ajudar ou prejudicar o avaliado. E inconscientemente, o avaliador toma as mesmas ações anteriores, no entanto, sem a intenção de modificar o resultado original.

Segundo Marras (2016, p. 171), na esfera das atitudes conscientes, dois efeitos são vistos com maior frequência: efeito halo e o efeito tendência central. O efeito halo acontece quando o avaliador julga o avaliado através de certa característica que o marcou, o que impossibilita de avaliar outras características. E o

efeito tendência central ocorre quando o avaliador emprega sua avaliação num ponto central da escala, neste caso, é facilitado para o avaliador porque não compromete situações constrangedoras diante dos avaliados.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é baseada em um estudo empírico, que foi desenvolvido em um banco privado, portanto, este estudo referente à natureza dos dados é qualitativo e, quanto aos procedimentos, é não experimental. Para Marconi e Lakatos (2007, p. 269), a pesquisa qualitativa “preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano”.

3.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve como finalidade obter contribuições para responder os questionamentos dos objetivos específicos deste estudo. Desse modo, a coleta de dados se dividiu em duas etapas, conforme detalhadas no QUADRO 1:

QUADRO 1 – ETAPAS DA COLETA DE DADOS

ETAPAS	TÉCNICA DE COLETA
Questionário	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação de questionário semiestruturado com 10 questões.
Coleta Documental	<ul style="list-style-type: none"> • Formulário de Avaliação de Competências. • Composição de Avaliação por Indicadores

FONTE: O autor (2017).

Para a coleta de dados primários, optou-se pela preparação e aplicação de questionário semiestruturado. Primeiramente, foi realizado contato com as pessoas responsáveis pela avaliação de desempenho, expondo o objetivo da pesquisa. Sendo assim, os contatos solicitaram o envio do questionário por e-mail, com o combinado de que seus nomes e dados da empresa não seriam divulgados. As informações foram concedidas por dois gerentes, uma coordenadora da área de Segurança e Fraudes, uma gerente e uma analista da área de Recursos Humanos.

O questionário semiestruturado foi aplicado eletronicamente por e-mail em setembro/2017, no Município de Curitiba/PR.

Para a coleta de dados secundários foi realizado levantamento documental referente à forma como o processo de avaliação de desempenho é aplicado na empresa pesquisada. Dessa maneira, foram recolhidos documentos e formulários relevantes para o presente estudo, tais como:

- Formulário de avaliação de competências: são descritas as doze competências organizacionais - empreendedorismo, liderança, relacionamento interpessoal, equilíbrio emocional, negociação, visão globalizada, planejamento estratégico, criatividade, trabalho em equipe, comunicação, percepção/julgamento e flexibilidade.
- Composição de avaliação por indicadores: são descritos os indicadores de resultados e os indicadores comportamentais.

3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados primários, foi aplicada a análise de conteúdo que permitiu, com base nas respostas do questionário semiestruturado, levantar informações que comprovam a caracterização do presente estudo. De acordo com Puglisi e Franco (2005, p. 13), “Na análise de conteúdo o ponto de partida é a mensagem, mas devem ser consideradas as condições contextuais de seus produtores e assenta-se na concepção crítica e dinâmica da linguagem”.

De acordo com o método de análise de conteúdo, foi efetuada uma distribuição com base nas respostas do questionário que concedeu evidências nas citações. Essa fase da pesquisa comprovou o levantamento dos dados que ajudaram a identificar as principais ferramentas e métodos de aplicação da avaliação e a verificar os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta.

Para a análise dos dados secundários foi aplicada a técnica de análise documental, onde foram utilizados documentos referentes ao processo de avaliação de desempenho. Para Gil (2010, p. 141):

Embora referente a pessoas, os documentos são obtidos de maneira indireta, que tomam a forma de documentos, como livros, jornais, papéis

oficiais, registros estatísticos, fotos, discos, filmes e vídeos, que são obtidos de maneira indireta. (GIL, 2010, p. 141).

Para conduzir o levantamento de documentos, foi utilizado o conteúdo do questionário semiestruturado, onde os colaboradores que responderam ao questionário deram indicações de documentos para afirmar a credibilidade das informações, isto é, o processo de triangulação de dados. Segundo Gil (2010, p. 51), “A pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”. A técnica de análise documental permitiu verificar e comprovar os objetivos desta pesquisa.

3.3 AMOSTRA

O questionário foi aplicado considerando os colaboradores que poderiam contribuir para a pesquisa. A seleção das pessoas foi conduzida com base nos fatores de disponibilidade, acessibilidade e familiaridade com o tema de avaliação de desempenho e práticas dentro da organização.

No total, foram selecionados cinco colaboradores que responderam ao questionário semiestruturado e, ao final, todos os questionários respondidos foram utilizados para o presente estudo. A autenticidade das respostas transcorre da confiança mútua das partes, uma em expressar o que é de conhecimento e a outra em não divulgar o nome da instituição e do responsável pelas respostas do questionário.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS PRINCIPAIS FERRAMENTAS E MÉTODOS

Na análise de conteúdo dos dados primários, os resultados obtidos permitiram concluir que o método aplicado é a avaliação por objetivos e avaliação por competência, utilizando-se de indicadores de resultado e indicadores comportamentais. A avaliação ocorre anualmente, com início no mês de janeiro e término em dezembro, sendo dividida em três etapas:

- 1) Acordo de objetivos: no início do ano, de janeiro a fevereiro, são definidos os objetivos para o exercício corrente, onde são acordados os objetivos financeiros e não financeiros.
- 2) Acompanhamento e revisão dos objetivos: ao longo de todo o ano é realizado o acompanhamento, com *feedbacks* sobre a entrega dos objetivos. Em agosto, é realizada uma revisão dos objetivos, que opcionalmente os líderes podem discutir com as equipes e realizar ajustes nos objetivos traçados no início do ano.
- 3) Avaliação: no início do ano seguinte, realiza-se a avaliação final, onde o líder registra os resultados atingidos pelo funcionário na ferramenta de avaliação e realiza o *feedback* de desempenho.

Na análise documental dos dados secundários, confirmou-se a identificação das principais ferramentas e métodos de aplicação com a investigação dos documentos e com a percepção dos colaboradores que responderam ao questionário evidenciado na análise de conteúdo.

Na avaliação por competência, com base no cotidiano e troca de informações entre gestores da área, é realizada a avaliação de comportamentos por meio de um formulário sistêmico que mostra as doze competências desejadas dentro da empresa. O funcionário responde à sua Autoavaliação de Competências, avaliando em qual nível se percebe na atuação no ambiente de trabalho, que são eles: excepcional/referência, supera o esperado, atende o esperado ou em desenvolvimento. Segundo Pontes (2016, p. 32), “A autoavaliação é um processo interessante que aumenta a participação do funcionário no processo”.

Para os indicadores de resultado, são utilizados indicadores quantitativos que representam o nível de resultado do avaliado. Para os indicadores comportamentais, são utilizados indicadores qualitativos que propõem identificar comportamentos esperados do avaliado. De acordo com Assis (2005, p. 16; 17), os indicadores quantitativos são utilizados quando precisam de dados numéricos reproduzidos por processos ou atividades para manter controle. Os indicadores qualitativos são utilizados para conhecer a opinião de pessoas, valores e suas reações, logo, aspectos pessoais.

Toda vez que houver mudança da estratégia é possível atualizar o processo de avaliação com base na nova realidade corporativa. Os resultados são avaliados

anualmente e compõem um histórico de *performance* de cada funcionário. Em conjunto com o Departamento de Recursos Humanos, as lideranças podem aperfeiçoar as ações para a carreira e para o desenvolvimento profissional.

4.2 DESAFIOS E DIFICULDADES NA UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

Com a análise de conteúdo dos dados primários, foi possível verificar os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta de avaliação através da percepção do gerente da área de Segurança e Fraudes. Ele avaliou que o principal responsável para alcançar o propósito no processo de avaliação são os líderes, de acordo com a pergunta e as respostas: “Em sua opinião, quais são as principais dificuldades e problemas existentes no processo de avaliação de desempenho que dificultam a utilização da ferramenta?”; “Falta de treinamento da liderança para lidar com o processo de avaliação e falta de comprometimento de líderes e liderados com a correta aplicação da avaliação de desempenho.” Isso confirma a opinião de Pontes (2016, p. 31), de que o papel do avaliador “é vital para a eficácia do processo de avaliação. Em muitos casos, o avaliador não está preparado ou não tem a habilidade suficiente para a avaliação e não fornece *feedback* adequado.”

Para outro gestor da área de Segurança e Fraudes, o que dificulta o processo é o excesso de etapas obrigatórias em sistemas, como afirma: “Para times grandes, a quantidade de reuniões e passos sistêmicos necessários é a maior dificuldade no processo”. O gestor ainda destaca: “A necessidade de adequação a percentuais preestabelecidos de notas a serem dadas ao time – distribuição padrão”. Dessa forma, segundo Pontes (2016, p. 31), “Em muitos casos, os indicadores de avaliação não estão claros para as pessoas e os avaliadores”.

Já para a coordenadora da área de Segurança e Fraudes, o que interfere na avaliação e o que mais dificulta é “realizar a comparação entre desenvolvimento dos colaboradores e a falta de tempo para realizar mais *feedback* com a equipe”. Segundo Lacombe (2005, p. 42), “A prática constante de *feedback* facilita o diálogo, especialmente se for adotado o sistema de administração por metas, com compromissos recíprocos de resultados a serem alcançados”.

Além disso, para entender melhor a prática e os objetivos da avaliação foi aplicado o questionário com a gerente da área de Recursos Humanos, que enfatiza que uma das dificuldades no processo “é a falta de transparência na divulgação dos

resultados e na aceitação do funcionário, todos acham que merecem sempre uma avaliação melhor”. Outra dificuldade encontrada conforme a percepção de uma analista da área de Recursos Humanos “é a falta de comunicação aberta, falta de confiança, transparência e ter diretrizes bem definidas do que avaliar”. Dessa maneira, conforme afirmação de Marras (2016, p. 174), uma forma de conseguir esse objetivo é ter uma ação conjunta entre avaliador e avaliado, com transparência, objetividade e argumentos sólidos.

Segundo a percepção da gestora de Recursos Humanos, a avaliação “é uma excelente ferramenta para acompanhamento da evolução, porém, sempre temos o que melhorar”. Como afirma Pontes (2016, p. 27), “A metodologia de avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, e não com a pessoa em si. A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho”.

4.3 SUGESTÕES DE MELHORIAS NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Atualmente, o processo de avaliação de desempenho na empresa pesquisada segue uma metodologia que utiliza uma ferramenta interna e robusta para o acompanhamento da evolução dos colaboradores. Porém, há muitos processos nela inseridas, que devem ser melhorados e aperfeiçoados para facilitar a avaliação de desempenho. Seguem abaixo sugestões de melhorias a serem aplicadas e desenvolvidas, para maior eficácia no processo de avaliação:

- Implementar treinamentos para a liderança: a implementação de treinamentos para líderes saberem como lidar com o processo de avaliação de desempenho é uma melhoria que pode ser aplicada, pois hoje a empresa não disponibiliza desses treinamentos para seus gestores, o que dificulta na correta aplicação da avaliação. Isso fará com que o gestor tenha maior comprometimento na hora de avaliar o funcionário mostrando a real necessidade da avaliação.
- Definir o escopo do que deve ser mensurado: a definição e adequação de percentuais preestabelecidos de notas a serem dadas aos avaliados seria uma melhoria a ser aplicada, pois gestores ganhariam tempo e a avaliação seria mais eficaz. Hoje, o processo de

avaliação de desempenho tem muitas etapas obrigatórias em sistemas, dificultando o processo de avaliação.

- Tirar a unidade da zona de conforto e focar no que fazem: ter diretrizes bem definidas do que avaliar e realizar *feedbacks* constantes com os colaboradores é uma melhoria que deve ser desenvolvida. Hoje, a falta de comunicação aberta gera conflitos entre líderes e liderados. Uma comunicação clara possibilita a construção de relações positivas, fornecendo condições para que o funcionário desempenhe melhor suas atividades.
- Evidência na avaliação de desempenho: a falta de transparência na divulgação dos resultados da avaliação de desempenho ainda é um ponto que deve ser melhorado, pois nem sempre o funcionário aceita sua avaliação de maneira confiante, faltando assim evidências que comprovem tais afirmações. A avaliação justa entre líderes e liderados é uma forma de mobilizar os colaboradores na direção certa.

Na visão de Ribeiro (2010, p. 53), através da política de Recursos Humanos a organização pode enfatizar a formação e o desenvolvimento de seus colaboradores.

Cabe ratificar que a área de Recursos Humanos, sobretudo no contexto da sociedade e organizações contemporâneas, constitui-se na área mais importante e imprescindível na estrutura de qualquer organização. Planejá-la e implantá-la não é algo tão simples, especialmente quando se trata de operacionalizar programas que atendam tanto os interesses organizacionais quanto os aspectos de melhoria de desempenho profissional e pessoal. (RIBEIRO, 2010, p. 53).

Nesse cenário, segundo Gil (2016), cabe à Gestão de Pessoas gerir a cooperação dos indivíduos que fazem parte da organização, visando o alcance dos objetivos organizacionais e individuais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho em um banco privado em Curitiba/PR, descrevendo os desafios e as dificuldades na utilização da ferramenta.

O desenvolvimento da pesquisa trouxe a resposta ao problema levantado inicialmente, sendo possível identificar o método de avaliação de desempenho aplicado na empresa pesquisada, identificado pela percepção dos funcionários que responderam ao questionário e confirmado pela análise documental. A referida avaliação apresenta-se de forma estruturada, seguindo políticas, critérios e etapas determinados pela empresa, a qual os define de acordo com os objetivos alinhados à estratégia organizacional.

Porém, mesmo a empresa utilizando métodos e instrumentos adequados e adaptados à sua forma de gestão, foram encontrados desafios e dificuldades no processo de avaliação. Conforme descrito com detalhes, o programa de avaliação de desempenho na empresa estudada contempla um cronograma com etapas importantes. Diante disso, o trabalho evidenciou os desafios e as dificuldades que a empresa possui com o processo de avaliação de desempenho, sugerindo assim, melhorias e ações necessárias para o aperfeiçoamento do mesmo.

No entanto, há uma direção a ser seguida com o propósito de se alcançar resultados mais satisfatórios com o processo de avaliação de desempenho: a cultura organizacional deve ser trabalhada para demonstrar a todos os funcionários o real sentido e necessidade de se avaliar o desempenho das pessoas, e não apenas como um processo burocrático e preenchimento de formulário a ser seguido. Além do mais, deve-se preparar mais os gestores para que eles possam colocar a ferramenta em prática da melhor maneira possível, sem medo de passar *feedbacks* e de ter uma comunicação aberta e transparente com os avaliados, possibilitando assim resultados satisfatórios.

Por fim, conforme Bergamini e Beraldo (2007, p. 32), “A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa”. Sendo assim, é essencial focar mais nas pessoas e em suas competências, sejam elas líderes ou liderados.

A intenção da pesquisa foi aprofundar um estudo de como a avaliação de desempenho é aplicada numa empresa de grande porte que já tenha consistência nos seus processos de avaliação de desempenho. Entretanto, considera-se relevante destacar que este trabalho não tem pretensão de esgotar o assunto, sugerindo-se a continuidade da pesquisa com a validação de outros métodos em organizações diversas.

REFERÊNCIAS

- ASSIS, M. T. **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos**: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- BOHLANDER, G.; SCOTT, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- FRANÇA, A. C. L. P. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. – 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2015.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 2010.
- GIL, A.C. **O Papel do Avaliador. Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MARRAS, J. P.; **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.
- PUGLISI, M. L.; FRANCO, B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.
- REIS, G. G. **Avaliação 360 graus**: um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIBEIRO, A. E. A. **Pedagogia Empresarial**: a atuação do pedagogo na empresa. 6. ed. Rio de Janeiro: Wak Editora, 2010.