INTERFACE TECNOLÓGICA

A IMPORTÂNCIA DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: um estudo explorátorio

THE RELEVANCE OF PERFOMANCE ORGANIZATIONAL TOOLS: an exploratory search

André Batista de Sousa – andre_batista182@hotmail.com
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

Lilian Segnini Rodrigues – lilian.rodrigues3@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de São Carlos (Fatec) – São Carlos – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i2.1730
Data de submissão: 06/09/2023
Data do aceite: 16/11/2023
Data da publicação: 20/12/2023

RESUMO

As avaliações de desempenho têm ganhado relevância e se tornado partes integrantes e estratégicas das organizações, além de serem consideradas instrumentos de vantagem competitiva na contemporaneidade. Sendo assim, o objetivo deste artigo foi o de investigar o grau de importância dado às avaliações de desempenho e se há uma tendência na utilização de ferramentas de avaliação, considerando o período de 2010 a 2015. Deste período, foi realizado um levantamento de dados, de caráter bibliográfico e exploratório, em que foram selecionados 22 textos que abordavam sobre o assunto das avaliações de desempenho e apenas 8 abordavam especificamente discussões relevantes para esta pesquisa, bem como traziam contribuições sobre os tipos de ferramentas mais utilizadas. Como resultado da análise, notou-se que os textos consideram as AD's imprescindíveis para a sustentabilidade organizacional, além de serem ferramentas estratégicas de análise e gestão. Ademais, também foi possível concluir a falta de interesse por parte de gestores sobre o assunto, falta de capital, de um setor de recursos humanos estruturado e dificuldade de acompanhar os resultados obtidos nas AD's pelas empresas. E, por fim, as ferramentas que mais apareceram nos trabalhos são: Análise Envoltória de Dados (DEA), Balanced Scorecard (BSC) e Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C).

Palavras-chave: avaliação de desempenho. Ferramentas. Gestão de desempenho. Indicadores

ABSTRACT

Performance appraisals have gained relevance and have become an integral and strategic part of organizations, as well as being considered instruments of competitive advantage in contemporary times. Therefore, the aim of this article was to investigate the degree of importance given to performance appraisals and whether there is a trend in the use of appraisal tools, considering the period from 2010 to 2015. From this period, a bibliographic and exploratory survey was carried out, in which 22 texts were selected that dealt with the subject of performance appraisals and only 8 specifically addressed discussions relevant to this

research, as well as providing contributions on the types of tools most used. As a result of the analysis, it was noted that the texts consider PAs to be essential for organizational sustainability, as well as being strategic tools for analysis and management. In addition, it was also possible to conclude that there is a lack of interest on the part of managers in the subject, a lack of capital, a lack of a structured human resources sector and difficulty in monitoring the results obtained by companies using DAs. Finally, the tools that appeared most frequently in the papers are Data Envelopment Analysis (DEA), Balanced Scorecard (BSC) and Multicriteria Decision Aid – Constructivist (MCDA-C).

Keywords: Performance Appraisal. Tools. Performance Management. Indicators.

1 INTRODUÇÃO

A rapidez das informações e os grandes avanços tecnológicos impuseram determinadas diretrizes para as organizações que precisaram buscar alternativas para manter a competitividade e o diferencial criativo e/ou inovador (PEREIRA, 2014). Levando em consideração que avaliações são feitas pela sociedade, que julgam a qualidade do serviço prestado, do produto adquirido, do atendimento de uma loja, do grau de comunicação e liderança de uma gerência e afins, entende-se que as organizações também precisam destas avaliações para compreender o desempenho de determinadas atividades e as possibilidades de melhoria dos processos ou de pessoas (CHIAVENATO 2014).

Franco (2012) destaca que ao longo dos anos os métodos de avaliação de desempenho passaram por diversas mudanças, ganhando um novo significado e passando a serem chamados de "gestão de desempenho", pois implica num acompanhamento das metas, resultados e objetivos. Por esta razão, Franco (2012) pontua que as empresas utilizavam de modo equivocado as avaliações de desempenho, faziam a aplicação sem que fossem extraídas informações sobre os resultados, isto é, sua aplicação era para seguir o passo a passo comum que outras empresas faziam, e não como ferramenta de oportunidades de melhoria e realização de uma gestão de desempenho de talentos organizacionais.

As avaliações de desempenho tradicionais olhavam apenas para o passado do avaliado, desconsiderando o desempenho atual do funcionário para projeções de melhoria futura. Com o passar do tempo, percebeu-se a importância da avaliação de desempenho para a melhoria do negócio, tida no século XXI como parceira estratégica. Este novo olhar expôs a relevância em criar um compromisso e alinhamento entre o desempenho do funcionário e os resultados esperados pela organização, buscando uma efetividade de desenvolvimento (FRANCO, 2012). Ademais, as avaliações de desempenho foram constituindo parte integrante e estratégica, entendida "[...] não como um fim, mas um meio de fazer com que as pessoas possam contribuir

para que a organização atinja seus objetivos e, também, consigam atingir os seus próprios objetivos". (PEREIRA, 2014, p.1).

Deste modo, a pesquisa tem por objetivo investigar a importância dada para as avaliações de desempenho, considerando o período de 2010 a 2015, verificando quais as práticas realizadas, o grau de importância e se há uma preferência em utilizar determinadas ferramentas. De 22 textos selecionados sobre o assunto, 8 abordavam os objetivos principais deste trabalho. Além disso, o referencial teórico concentrou-se na evolução das avaliações de desempenho ao longo dos anos, com o objetivo de discutir as mudanças que essas avaliações sofreram enquanto instrumentos estratégicos nas organizações.

Para tanto, foram selecionados artigos, monografias, revistas e livros, de sites como SCIELO (Scientific Eletronic Library Online), CAPES (Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) e o Google Acadêmico para compreensão e análise das avaliações de desempenho; evolução do entendimento sobre as avaliações de desempenho e, por fim, se existe uma ferramenta de avaliação mais indicada. Além disso, também foram selecionados três estudos elementares para as considerações teóricas sendo eles: Chiavenato (2014), Franco (2012) e Pontes (2016).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o presente estudo, foi considerada uma abordagem histórica a respeito das avaliações de desempenho e as evoluções que elas tiveram no campo estratégico das organizações, cujo intuito é o de fomentar discussões a respeito do tema, demonstrar a importância que foi dada ao longo dos anos sobre as avaliações de desempenho e compreender as mudanças necessárias no mundo dos negócios.

No advento da Administração Científica, Frederick Taylor criou alguns mecanismos de análise do trabalho através da cronometragem do tempo para a realização das tarefas de trabalhadores, cujo intuito era o aumento da produtividade, aperfeiçoando somente as habilidades técnicas específicas para melhorar o desempenho na tarefa. Além disso, as organizações se estruturavam de modo vertical, cujo propósito era o de poder, pautadas em regras mais rígidas, considerando o funcionário como "custo de produção", com as relações de comando e controle para maior obtenção produtiva (PONTES, 2016).

Quando as organizações viram a necessidade de avaliar seus resultados foram surgindo outras metodologias de avaliação para medirem os desempenhos, como é o caso das metodologias tradicionais que receberam diversas críticas e modificações para alcançarem os

modelos que encontramos hoje. Avaliações como comparação simples, atribuição de graus e comparação binária são exemplos dos métodos criados, mas que possuíam críticas em relação a aplicação por focar somente no passado do avaliado. (PEREIRA, 2014).

Foi a partir da reestruturação horizontal, que ocorreu durante o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas, que as pessoas passaram a ser consideradas e tidas como recursos estratégicos, além da grande atenção sobre o comportamento humano. Com isso, alguns pontos como recrutamento e seleção, treinamento e avaliações de desempenho ganharam cada vez mais relevância e diferenciais competitivos para motivar pessoas, encontrar os *gaps* necessários para evolução organizacional e do indivíduo e reter talentos.

Em 1954, com a obra de Peter Drucker, um novo modelo utilizado tornou-se popular e deu origem a outros métodos avaliativos: A Administração Por Objetivos (APO). Ela revolucionou o olhar para a avaliação de desempenho, uma vez que seu foco estava no futuro do avaliado (PONTES, 2016). Basicamente, na avaliação por objetivos (APO) são definidos pontos que funcionário e organização precisam alcançar num determinado tempo, sendo que as pessoas precisam estar motivadas para que estes pontos sejam alcançados. Além disso, existem as metas, definidas a partir de uma avaliação realizada no final do processo, verificando se as metas traçadas no início foram compatíveis. Portanto, este método enviesa um olhar para os resultados, e não para as causas dele (SANCHES. 2010).

Entre os anos 50 e 70 e o avanço das ciências humanas, foram desenvolvidas técnicas estratégicas que contribuíam com o negócio, principalmente as avalições de desempenho, que já tinha olhares mais humanísticos na época. Diversas empresas passaram por outros processos de reestruturação administrativa e a área de recursos humanos começa a ser vista, cada vez mais, como parceiro estratégico do negócio (PONTES, 2016).

No entanto, embora o "paradigma humano" tenha ganhado força devido às Teorias das Relações Humanas, até a década de 1960 havia uma forte influência de fatores financeiros nas avaliações de desempenho, trazendo inúmeras críticas de estudiosos a respeito do assunto. Pode-se destacar duas grandes críticas: a primeira estava relacionada com o caráter pretérito da avaliação. Uma vez considerados fatores financeiros, os indicadores apontavam para análises numéricas e rasas, de curto prazo e que olhavam para o passado, exatamente como faziam as avaliações tradicionais; o segundo ponto são os indicadores que precisavam ser vistos, mas não tinham espaço devido ao foco nas finanças, como: qualidade dos produtos e/ou serviços, satisfação do consumidor, satisfação do empregado e inovação (ITTNER; LACKER, 1998 apud CUNHA; CORRÊA, 2013).

Deste modo, durante os anos 80 e 90 houve uma busca acirrada para definir quais indicadores deveriam ser mensurados, estimulando as análises e novos olhares para as avaliações de desempenho. É durante este período que diversos modelos surgiram para atender às tendências da época, como o Balanced Scorecard (BSC), em que as perspectivas financeiras e de clientes teriam relação direta com a inovação e processos internos da organização (CUNHA; CORRÊA, 2013).

Com o avanço tecnológico e a globalização, todas as organizações precisaram passar por adaptações, incluindo o RH, que foi fundamental para que as tecnológicas fossem implementadas e utilizadas para desenvolver, atrair e reter talentos. Métodos de avaliação de desempenho com algumas limitações, que foram o caso dos tradicionais, fizeram com que as organizações buscassem alternativas que fossem além destes modelos, assumindo um novo paradigma organizacional, que incluía a autoavaliação, participação de colaboradores mais ativa, foco no futuro e na melhoria contínua (SANCHES, 2010). Sendo assim, os valores burocráticos foram alterados para olhares de inovação e necessidade de agregar valor à organização, vendo a avaliação de desempenho como:

> "[...] apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa [...] em função das atividades que ela desenvolve, das metas e resultados a serem alcançados [...]. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização" (CHIAVENATO, 2014. p. 210).

Por esta razão o termo foi atualizado para "gestão do desempenho humano", que vai além de uma avaliação burocrática que focará somente no passado do avaliado. Ela se estende para ações mais amplas de controle, acompanhamento, monitoração, planejamento de treinamentos e oportunidades de melhoria (FRANCO, 2012).

.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Como método de pesquisa, optou-se pela pesquisa exploratória, visto que têm como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos para estudos posteriores (GIL, 2008). Além disso, por apresentar menor rigidez técnica, torna-se a mais indicada para este estudo, uma vez que a ideia é proporcionar uma visão geral sobre o assunto das avaliações de desempenho, investigando o grau de importância dado para o tema, juntamente com as ferramentas de avaliação mais preponderantes encontradas em artigos e livros. Somado a isso, a pesquisa exploratória é uma oportunidade para estudos futuros, constituindo a primeira etapa de uma investigação mais ampla (GIL, 2008).

Além disso, Gil (2008) relaciona a pesquisa exploratória com a bibliográfica, uma vez que a segunda é desenvolvida a partir de materiais encontrados, como livros e artigos científicos, que foram utilizados para a composição desta pesquisa. Embora as avaliações de desempenho tenham tido um grau de relevância maior em estudos dos últimos anos, como foi constatado nos estudos desta pesquisa, trata-se de um tema muito disperso pelo espaço e tempo, por isso a necessidade de utilizar a pesquisa bibliográfica como alternativa, conforme define Gil (2008):

> "[...] por exemplo, seria impossível a um pesquisador percorrer todo o território brasileiro em busca de dados sobre a população ou renda per capita; todavia, se tem à sua disposição uma bibliografia adequada, não terá maiores obstáculos para contar com as informações requeridas" (p. 50)

Sendo assim, através da seleção de 22 artigos analisados, 8 foram as bases deste trabalho sobre as avaliações de desempenho, visto que tratavam especificamente sobre as AD's e traziam discussões relevantes sobre o assunto, como: sua importância, indicadores, possibilidades de aplicação e ferramentas mais utilizadas. Como proposta para estudos futuros, sugere-se um aprofundamento maior sobre o tema, com artigos mais voltados à aplicação de ferramentas ou, então, selecionando nichos de mercado específico para explorar as tendências, as ferramentas e indicadores utilizados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir, por se tratar de uma pesquisa bibliográfica a respeito das avaliações de desempenho, serão apresentados os resumos dos 8 textos selecionados sobre o assunto e que foram as bases e o objetivo principal desta pesquisa. Eles estão separados por autores para melhor compreensão e facilidade de leitura.

Pereira (2014) comenta que as estruturas organizacionais operavam em formato vertical, orientadas para o poder, sendo recente a mudança horizontal nas estruturas, mais pautadas para a realização do trabalho. Além disso, aponta que diversas literaturas retomaram as temáticas de avaliação de desempenho, visto que se tornou um assunto de destaque para todas as organizações. O autor conduz um levantamento histórico das avaliações mais significativas, analisando seus objetivos, as mudanças que ocorreram ao longo do tempo e as novas incorporações, incluindo tecnologia, novas descobertas, paradigmas inovadores e perspectivas atualizadas em relação às pessoas e outros temas relacionados.

Como resultado, Pereira (2014) escreve que as avaliações de desempenho são poderosos instrumentos de medição e gestão de pessoal, imprescindíveis para uma boa análise e proposições de melhoria para o sucesso organizacional. Aponta que as ferramentas tiveram

novas metodologias e foram atualizadas para atenderem às novas demandas, por isso a necessidade do avaliador e avaliado conhecerem bem as suas funções e seus papeis organizacionais para que as avaliações não sejam somente aplicadas, mas geridas.

O texto de Ceribelli et al (2019) aponta que a pesquisa tinha por objetivo entender a importância das avalições de desempenho para empresas de grande e médio porte, enquadradas entre as melhores empresas para se trabalhar, selecionadas 11 organizações divulgadas pelo instituto Great Place to Work, de 2014.

Ceribelli et al (2019) escrevem que entre os séculos XIX e XX as pessoas ainda eram vistas como gastos e custos, mas que foi durante esse período que se iniciaram os primeiros olhares para a gestão de pessoas, na mudança de paradigma de eficiência para a inovação. Neste sentido, as pessoas passaram a ser vistas como vantagem competitiva, fontes de capital intelectual. Com este novo cenário, os programas de treinamento e desenvolvimento foram colocados como pontos estratégicos, uma vez que tinham impacto direto nos resultados obtidos pela organização. E, com isso, para alimentar um sistema de gestão que trouxesse mais luz a estes resultados, as avaliações de desempenho se tornam parte indispensável para visualização das oportunidades de melhoria.

Das 11 empresas analisadas, seis foram consideradas de grande e cinco de médio porte, em que se investigou as práticas adotadas e as vantagens e desvantagens associadas às avaliações de desempenho e gestão. Todas as organizações estudadas têm um programa de avaliação de desempenho para os níveis operacionais e administrativo, sendo que elas obtêm essas informações através de questionários estruturados definidos pela organização, e que são aplicadas a cada seis meses, ou a cada um ano, mas elas concordam que as avaliações devam ser feitas pela chefia imediatas.

Por fim, Ceribelli et al (2019) concluem que avaliar o desempenho de funcionários tornou-se uma prática usual para as organizações contemporâneas e, neste sentido, elas buscam alternativas que mais atendam às suas necessidades. Além disso, também apontam que a ferramenta 360 graus não é a mais consolidada devido à complexidade de pessoas envolvidas e pela dificuldade de aplicação da ferramenta.

Já o texto de Bortoluzzi et al (2010) propõe a criação de uma avaliação de desempenho com base na Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), para uma indústria de médio porte. Através da ferramenta, foi possível analisar que ela é um importante instrumento para apoiar e desenvolver as áreas gerenciais de pequenas e médias empresas, principalmente em contextos complexos em que o gestor desconhece as variáveis a

serem analisadas. Sabe-se, também, que as avaliações de desempenho têm configurações diferentes para cada empresa e que não há uma sistematização geral, um modelo definido, mas sim particularidades a depender da configuração da organização.

Ademais, o trabalho desenvolvido por Bortoluzzi et al (2010) faz um levantamento de informações tangíveis e intangíveis, identificando esses indicadores organizacionais, além de realizarem uma análise sobre como é feita avaliação de desempenho em pequenas e médias empresas. Ainda assim, há uma grande dificuldade de implementação devido à pouca importância que é dada pelos gestores para as avaliações de desempenho, fato que prejudica o bom andamento delas.

Como resultado de pesquisa, Bortoluzzi et al (2010) criaram uma avaliação de desempenho, com base na MCDA-C, entendendo que os indicadores tangíveis e intangíveis que auxiliam a avaliação são 8 financeiros e 39 não-financeiros, e os principais respondentes destes indicadores são stakeholders, vendas, e a imagem da empresa perante sociedade e clientes. Ademais, os autores também definiram que os aspectos intangíveis são fatores decisivos para que a organização possua uma vantagem competitiva.

O texto de Cunha e Corrêa (2013) propõe desenvolver um modelo de avaliação de desempenho voltado para as áreas hospitalares, visto que elas possuem algumas particularidades específicas, principalmente pelos hospitais não disporem de informações gerenciais claras e coesas. Além disso, apontam que nas duas últimas décadas do século XX, muito se desenvolveu a respeito das avaliações de desempenho, mas que ainda faltavam diversos respaldos científicos que sustentassem e validassem os indicadores. Por isso viram a necessidade de estabelecerem um modelo que atenda o gerenciamento e controle deste tipo de organização.

Foram levantados 31 indicadores apontados pela literatura, tendo uma avaliação em escala likert de grau de importância para identificar o quão relevantes essas informações são pelos respondentes. Como resultado de pesquisa, entende-se que a proposta de uma ferramenta de avaliação foi validada, desde que todos os indicadores de desempenho apontados estejam presentes na ferramenta. No entanto, perceberam algumas carências dos hospitais com esse tipo de informação e banco de dados de indicadores que são imprescindíveis para a realização de uma boa avaliação de desempenho, por isso a necessidade de dados mais robustos antes da aplicação de uma ferramenta.

O estudo realizado por Valmorbida et al (2013) realizou um levantamento de dados das principais ferramentas de avaliação de desempenho encontradas e publicadas em periódicos nacionais, em que foram analisados 489 artigos.

Como resultado de pesquisa, perceberam que a grande maioria dos periódicos e publicações analisados giravam em torno de 1996 a 2010, sendo os anos com maior quantidade de estudos sobre o assunto: 2006, 2007 e 2008. Ademais, dos 489 artigos, 49,7% deles (243) se dedicam a discutir sobre o que é avaliação de desempenho, sem haver uma aplicação da ferramenta. Os demais artigos comentavam sobre a utilização da ferramenta ou propuseram tipos de avaliação de desempenho. Contribuindo com as informações, Valmorbida et al (2013) apontaram que a Análise Envoltória de Dados (DEA) foi utilizado em 46 artigos, acompanhado do Balanced Scorecard (BSC) encontrado em 38 e, por último, a Metodologia Multicritério de Apoio à Decisão Construtivista (MCDA-C), correspondendo a 15 artigos. Grande parte dessas publicações indicam uma tendência de aplicação nas áreas de gestão, seguido das áreas operacionais e, por fim, das áreas econômicas e financeiras e, em sua maioria, as organizações buscam ferramentas de multicritério e não de monocritérios, pois utilizam mais de um indicador.

Já o estudo de Esslin et al (2010) investigam quais são as práticas de avaliação de desempenho numa empresa de porte médio. Em caráter exploratório, os resultados apontam para uma tendência em práticas de avaliação de desempenho de elementos como: alinhamento estratégico e uso de medidas financeiras e não-financeiras. Além disso, o estudo também revelou que fatores como recursos financeiros e humanos, atrelados à falta de conhecimento, podem prejudicar a implementação de avaliações de desempenho. Embora elas tenham sido objeto de pesquisas, Esslin et al (2010) apontam que poucos estudos empíricos em pequenas e médias empresas são aplicados, e os poucos existentes têm um papel fundamental para apoio gerencial e tomadas de decisões assertivas.

Como resultado de pesquisa, Esslin et al (2010) apresentam que diversas ferramentas foram utilizadas em estudos de empresas de pequeno e médio porte. As mais encontradas nos estudos são: Performance Measurement Matrix; Performance Pyramid; Result and Determinants Framework; Balanced Scorecard, dentre outras ferramentas utilizadas. Constataram que dificuldades como escassez de um setor de recursos humanos estruturado, capital, falta de planejamento estratégico e não compreensão dos sistemas de avaliação de desempenho são os fatores mais limitantes. Ademais, também concluem que grande parte dos

indicadores que são apontados na literatura são utilizados pela empresa em questão, com exceções de alguns itens.

A discussão levantada por Fevorini (2010) propõe investigar as avaliações de desempenho em Prefeituras de cidades de São Paulo. Através de um questionário respondido por 67 prefeituras, gestores destes espaços escreveram sobre 3 pontos: os tipos de indicadores utilizados; a importância destes indicadores para as avaliações de desempenho e como elas são aplicadas. No resultado de pesquisa, o viés encontrado é de que as prefeituras ainda possuem uma visão tradicional das avaliações, dando ênfase a aspectos pautados à saúde financeira, e não realizando um acompanhamento desta ferramenta.

Fevorini (2010) realizou um trabalho bem robusto sobre o tema. Além da pesquisa exploratória, há um referencial teórico com vários exemplos e cases da administração pública, a história e evolução, além de alguns modelos conhecidos de avaliação de desempenho organizacional. Deste modo, Fevorini (2010) conclui que embora os aspectos econômico-financeiros apareçam como prioridades, vários outros indicadores apareceram como preponderantes, mas ainda carecem de um acompanhamento mais criterioso e que esteja de acordo com o que a Literatura aponta. Ao todo, mais da metade das prefeituras analisadas não realizam as avaliações de desempenho de forma estruturada, ao passo que a outra metade o faz de modo quase integral, faltando algumas etapas que são indicadas pela literatura.

O texto de Lavieri et al (2016) realizou uma pesquisa com 63 franqueadores e master franqueados sobre questões de avaliação de desempenho, fornecendo informações sobre como elas são feitas. Notaram, ainda, que uma parte destes franqueadores não têm ideia ou clareza sobre o que é uma ferramenta de avaliação de desempenho, utilizando delas como pontos de controle ou interesses pontuais (ligados, em geral, à qualidade e à marca).

Como resultado de pesquisa, Lavieri et al (2016) notaram que muitas vezes as avaliações de desempenho são tidas como ferramentas de controle. Além disso, há um conflito de interesses entre franqueador e franqueado (falta de confiança) entendido como fator limitante para a implementação correta de uma boa avaliação de desempenho. Os autores identificaram que o enfoque principal das avaliações está no âmbito dos padrões da marca, do produto e das operações, e não exclusivamente em questões financeiras. Tal controle se dá para que todas as garantias de qualidade dos processos estejam bem estruturadas.

5 CONCLUSÃO

Com base no levantamento de informações coletadas destes 8 textos, nota-se um importante grau de relevância dado às avaliações de desempenho (AD), consideradas ferramentas que colaboram para o crescimento organizacional e das pessoas, como comentam os autores Pereira (2014), Ceribelli et al (2019), Cunha e Corrêa (2013) e Valmorbida et al (2013). Indicam que foram nas duas últimas décadas que houve uma evolução para o tema, principalmente por conta da globalização, implementação de novas tecnologias e novos paradigmas do mundo.

No entanto, os demais textos também consideram as ferramentas importantes, mas os gestores avaliados e empresas que foram questionadas sobre suas práticas de AD ainda possuem pouco conhecimento, falta de um setor de recursos humanos mais estruturado ou dispõem de pouco capital financeiro que permita a aplicação de ferramentas de gestão e avaliação. Outros pontos listados foram: a falta de interesse por parte dos gestores a respeito do tema (tendo pouco conhecimento sobre o assunto), ou, ainda, o não-acompanhamento dos dados coletados das avaliações de desempenho, pontos que foram apontados pelos autores Bortoluzzi et al (2010), Cunha e Corrêa (2013), Esslin et al (2010) e Lavieri et al (2016).

Em todos os artigos avaliados, há uma tendência dos autores em indicar que as avaliações de desempenho precisam ser adaptadas e utilizadas de acordo com a realidade da organização. Não indicam um mesmo sistema para todas as organizações, uma ferramenta única de avaliação que seja aplicável a diferentes nichos de mercado, pelo contrário, entende que há uma gama de possibilidades de aplicação, razão pela qual pontuam a necessidade de compreensão adequada sobre o que são as avaliações de desempenho, o que elas levam em consideração e os possíveis indicadores para a composição delas.

Outra questão de destaque enviesa sobre as ferramentas de avaliação de desempenho mais encontradas e/ou aplicadas em pesquisas, verificando se há uma tendência de utilização. Embora não haja uma concordância de todos os autores, 2 estudos apontaram o DEA, que é uma técnica não paramétrica que permite lidar com várias saídas e entradas de informações; O BSC, ferramenta que considera aspectos não somente financeiros, mas o Mercado (clientes), processos internos e aprendizagens/crescimento; e, por fim, o MCDA-C, uma forma estruturada para as tomadas de decisão que levam em consideração as percepções e valores envolvidos, sendo essas 3 ferramentas as mais preponderantes, como apontam os textos de Valmorbida et al (2013) e Bortoluzzi et al (2010). Eles também comentam sobre a dificuldade de identificar a ferramenta mais adequada levando em consideração o contexto organizacional. Somado a ideia, Ceribelli et al (2019) apontou que a avaliação de 360 graus é utilizada, mas não a mais

consolidada como prática, tendo em vista a sua dificuldade de aplicação por envolver muitos parceiros externos e internos.

REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, S. C. et al. Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, p. 425-446, 30 dez. 2010a. Disponível em: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v12i37.726>.

BORTOLUZZI, S. C. et al. Práticas de avaliação de desempenho organizacional em pequenas e médias empresas: investigação em uma empresa de porte médio do ramo moveleiro. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 551-576, 26 ago. 2010b. Disponível em: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v10i3.244>.

BRANDÃO, H. P. et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 875-898, out. 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-76122008000500004>.

CERIBELI, H. B. et al. Avaliação de desempenho nas organizações: Um estudo multicasos. **Revista PRETEXTO**, v. 20, n. 2, p. 11-31, 19 jul. 2019. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3339>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Editora Manole, 2014. p. 512. ISBN 978-8520437612.

CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Avaliação de desempenho organizacional: um estudo aplicado em hospitais filantrópicos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 5, p. 485-499, out. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902013000500006>.

FEVORINI, F. B. **A avaliação de desempenho organizacional na administração municipal**. 2010. Universidade de São Paulo, [s. l.], 2010. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-26052010-120510/>.

FRANCO, J. O. **Recursos Humanos:** Fundamentos e Processos. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012. p. 118. ISBN 978-85-387-3181-8.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p. ISBN 9788522451425.

JUNIOR, I. J. **Gestão do desempenho e comportamentos:** construindo um programa estratégico para estímulo de comportamentos e competências desejáveis. [S. l.]: Perfix, 2018. 79 p.

LAVIERI, C. A. et al. Controle e desempenho de franquias: um estudo sobre as atividades de avaliação de desempenho organizacional realizadas por franqueadores. **REGE Revista de**

Gestão, [S. l.], v. 22, n. 3, p. 337-355, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/111468>.

PEREIRA, A. L. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. Periódico Científico Negócios em Projeção, v. 5, n. 2, p. 80-96, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 13. ed. São Paulo: LTr Editora, 2016. 232 p.

SANCHES, I. H. **Avaliação de desempenho com foco em competências.** São Paulo: Universidade Candido Mendes, 2010.

VALMORBIDA, S. M. I. et al. Avaliação de Desempenho Organizacional: Panorama das Publicações em Periódicos Nacionais. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 7, n. 2, 8 mar. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v7i2.13271>.