

Impacto da Avaliação de Desempenho na Motivação e Produtividade: Estudo no Setor de Metalurgia

NATÁLIA MONTANDON DRUMMOND

Rua das Acácias, 168 – Área 1; 38182-184 Araxá, Minas Gerais, Brasil

ADALBERTO ZORZO¹

Pecege, Professor Mestre. Anacleto Ragazzo, 299 Jd. Nova Itália Limeira SP- Cep 13484-409 Limeira-SP- Brasil

Resumo

Este estudo buscou analisar o impacto da avaliação de desempenho na motivação dos funcionários e na produtividade, utilizando como amostra voluntários do ramo de metalurgia e mineração. Compreender essa dinâmica é fundamental para aprimorar práticas de gestão de recursos humanos nesses setores. A pesquisa investigou não apenas a relação entre avaliação de desempenho e motivação, mas também a influência de fatores específicos dessas indústrias. O objetivo principal foi mapear estratégias de avaliação de desempenho para impulsionar a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, aumentar a produtividade. A metodologia envolveu questionários estruturados e análise estatística para identificar padrões e correlações, considerando também variáveis externas. Os resultados revelaram uma diversidade de experiências e perspectivas entre os participantes, destacando a complexidade do processo. A maioria dos colaboradores demonstrou estar engajada e satisfeita com o processo de avaliação, enfatizando a importância do feedback construtivo e do reconhecimento por realizações. A participação significativa nos programas de treinamento de avaliação de desempenho refletiu o compromisso das organizações em capacitar seus colaboradores. Apesar disso, houve sugestões para melhorias, como critérios mais transparentes de avaliação e feedback mais frequente. Em suma, o estudo confirmou a eficácia da Avaliação de Desempenho por Competência como uma ferramenta para impulsionar a motivação e a produtividade dos colaboradores no setor metalúrgico, destacando a importância de uma abordagem contínua e adaptativa na gestão do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Avaliação Desempenho; Motivação; Produtividade; Gestão; Recursos Humanos.

INTRODUÇÃO

A eficaz gestão de recursos humanos é indispensável para o êxito e a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho se destaca como uma ferramenta estratégica essencial, não apenas para medir o desempenho dos colaboradores, mas também para orientar ações visando ao aprimoramento contínuo. A interseção entre avaliação, motivação e produtividade é objeto de estudo, especialmente em setores cruciais como a indústria metalúrgica, onde a excelência operacional é imperativa (GIMENES, 2016).

Em um cenário empresarial em constante evolução, a gestão eficaz dos recursos humanos destaca-se como um elemento-chave para o sucesso e a continuidade bem-sucedida das organizações. Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho emerge

¹ adalbertozorzo@yahoo.com.br

como uma ferramenta estratégica vital, destinada a mensurar o rendimento dos colaboradores e orientar a implementação de ações voltadas para o aprimoramento contínuo (PAZ, 1995).

Essa preocupação em relação ao processo de avaliação reflete diretamente na busca pela otimização dos processos organizacionais, alinhada à maximização do potencial humano, aspecto intrínseco ao estudo da motivação. Integrada à gestão de recursos humanos, essa ferramenta não apenas influencia o ambiente organizacional, mas também se conecta de maneira indissociável com as necessidades motivacionais dos colaboradores, como discutido por Bergamini (2013). Assim, a abordagem holística desses elementos destaca-se como um fator-chave na compreensão das dinâmicas organizacionais.

Segundo Ivancevich (2008, p. 26), a "*avaliação de desempenho é a atividade implementada para determinar o grau de eficácia do funcionário na execução de seu trabalho*". Essa ferramenta tem sido amplamente utilizada nas organizações privadas como meio de acompanhamento do desempenho dos funcionários.

Contudo, a motivação é um vetor intrínseco ao ser humano, não sendo criada por fatores externos (BERGAMINI, 2013). Tal afirmação decorre do conceito de que a motivação é composta por necessidades individuais, as quais não podem ser instituídas no interior das pessoas, sendo intrínsecas ao ser humano. Segundo o autor citado, não se pode motivar pessoas, mas trabalhar no sentido de satisfazer ou contrabalançar suas necessidades (GIL, 2012).

Ao analisar a eficácia da Avaliação de Desempenho como ferramenta estratégica de Recursos Humanos, Gimenes (2016) destaca em seu estudo a importância dessa prática não apenas para a medição do desempenho dos colaboradores, mas também para o direcionamento de ações visando ao aprimoramento contínuo. Gimenes ressalta a interseção crucial entre avaliação, motivação e produtividade, enfatizando a relevância dessa abordagem em setores essenciais, como a indústria metalúrgica.

Já Paz (1995) contribui para o entendimento da Avaliação de Desempenho como uma ferramenta estratégica vital em um cenário empresarial em constante evolução. O autor enfatiza o papel da avaliação na mensuração do rendimento dos colaboradores e na orientação de ações para o desenvolvimento contínuo. Em um contexto mais amplo, a pesquisa de Paz destaca a importância da gestão eficaz dos recursos humanos como um elemento-chave para o sucesso e a continuidade bem-sucedida das organizações.

Bergamini (2013) traz uma perspectiva holística, integrando a Avaliação de Desempenho à gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, à motivação dos colaboradores. Ao enfatizar que a motivação é inerente ao ser humano, Bergamini destaca a importância de compreender as necessidades individuais para alinhar estratégias de avaliação que promovam a satisfação dessas necessidades. Essa abordagem proporciona insights valiosos sobre como a Avaliação de Desempenho pode influenciar positivamente o ambiente organizacional, considerando as dinâmicas motivacionais dos colaboradores.

Apesar de diversos estudos na literatura abordarem a Avaliação de Desempenho e as suas implicações nos ambientes organizacionais, há uma carência de análises aprofundadas sobre a aplicação desse instrumento na indústria metalúrgica e o seu impacto direto na motivação dos colaboradores, e conseqüentemente, na produtividade. Esta lacuna ressalta a necessidade de uma investigação mais detalhada e específica nesse contexto.

Sendo o problema da pesquisa com a indagação central: Qual é o impacto da implementação da Avaliação de Desempenho na motivação e produtividade dos colaboradores de empresas do ramo de metalurgia? A hipótese inicial apontou para a efetiva adoção da Avaliação de Desempenho como um elemento capaz de gerar impactos significativos na motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, na produtividade organizacional.

A metodologia da pesquisa ocorreu com a aplicação de um questionário online disponibilização no LinkedIn por meio do *Microsoft Forms* para coleta de dados. O questionário abordou questões sobre a percepção, engajamento e expectativas dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho. Em paralelo, foi conduzida uma análise quantitativa detalhada dos dados obtidos, destacando-se a ênfase nos aspectos numéricos para subsidiar a tabulação e interpretação dos resultados. Essa abordagem quantitativa forneceu uma visão objetiva e estatisticamente fundamentada, complementando a coleta qualitativa e enriquecendo a compreensão global do fenômeno em estudo.

A justificativa para a condução deste estudo reside na necessidade de compreender e otimizar a interação entre avaliação de desempenho, motivação e produtividade na indústria metalúrgica. A pesquisa buscou gerar lições aprendidas para aprimorar as práticas de avaliação de desempenho nas organizações do setor metalúrgico. Os resultados da pesquisa contribuem para o desenvolvimento de modelos de avaliação de desempenho mais eficazes, que sejam capazes de promover a motivação e a produtividade dos colaboradores.

Deste modo, o objetivo geral foi analisar os efeitos da implementação da Avaliação de Desempenho por Competência, modelo que permitiu avaliar não apenas as habilidades técnicas, mas também as competências comportamentais e a satisfação do colaborador na motivação e na produtividade em empresas do ramo de metalurgia, entendendo de que forma esse procedimento influenciou o contexto organizacional.

Os objetivos específicos deste trabalho foram: destacar a importância da Avaliação de Desempenho na gestão organizacional, analisar conceitos fundamentais de competência e Avaliação de Desempenho por Competência, explorar a percepção, engajamento e expectativas dos colaboradores em relação à Avaliação de Desempenho.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo foi conduzido com colaboradores de diversas empresas do ramo de metalurgia, por meio de um formulário disponibilizado *online* na plataforma *LinkedIn*

Ao disponibilizá-lo, convidamos integrantes do LinkedIn que trabalham em empresas do ramo de metalurgia para, voluntariamente, acessarem o link anexado e responderem o formulário contendo 12 perguntas abertas e 1 fechada. Este formulário ficou disponível durante 5 dias corridos e, ao final, verificou-se que 32 das centenas de pessoas que fazem parte da comunidade LinkedIn contribuíram com suas respostas.

Foram 32 respondentes, voluntários, que forneceram informações valiosas para a análise e compreensão das percepções e expectativas em relação à avaliação de desempenho dentro desse contexto específico. A pesquisa, caracterizada como aplicada, buscou gerar conhecimentos práticos que foram diretamente aplicados na resolução de desafios específicos, seguindo a definição de Freitas e Prodanov (2013).

No âmbito dos objetivos, este trabalho foi classificado como exploratório, seguindo a abordagem proposta por Gil (2002). Essa classificação visa explicitar o

problema de pesquisa, contribuindo para a formulação de hipóteses e proporcionando uma compreensão mais detalhada do contexto. Além disso, foi caracterizado como um estudo de campo, concentrando-se em uma comunidade de trabalho específica e fundamentando-se em observação direta e entrevistas para alcançar uma compreensão mais completa da realidade do grupo estudado, conforme preconizado por Gil (2002).

A opção pela abordagem qualitativa, conforme delineado por Freitas e Prodanov (2013), destacar-se-á pela busca de entendimento, descrição, descoberta, generalização e formulação de hipóteses sobre o problema em questão. Essa escolha metodológica reflete a intenção de aprofundar a análise e proporcionar uma visão mais rica e contextualizada dos fenômenos estudados.

Optamos por utilizar um questionário de múltipla escolha para a coleta de dados, uma estratégia embasada na praticidade, rapidez e na redução de possíveis erros, conforme sugerido por Mattar (2013). Este instrumento foi projetado para realizar uma avaliação de desempenho junto aos colaboradores de diversas empresas do ramo de metalurgia. O objetivo central deste estudo foi analisar como a Avaliação de Desempenho por Competência influencia a motivação e a produtividade dos colaboradores.

O propósito subjacente a esse instrumento era compreender como a Avaliação de Desempenho influencia nos resultados das empresas, buscando aprimorar as estratégias para potencializar a performance e eficácia das equipes.

A distribuição e aplicação dos questionários ocorreram virtualmente, através do compartilhamento do link do formulário na plataforma do LinkedIn utilizando o *Microsoft Forms*. A pesquisa teve início com aplicação do formulário aos colaboradores voluntários que ficou disponível para resposta durante cinco dias. O questionário contou com todos os procedimentos foram conduzidos em estrita conformidade com as normas éticas, garantindo a integridade e confidencialidade dos dados. Adicionalmente, os dados gerados serão armazenados na nuvem por, no mínimo, 5 anos, reforçando a responsabilidade ética e segurança da informação. No que diz respeito à amostragem, optamos por incluir 32 colaboradores voluntários, levando em conta a complexidade da análise e a necessidade de representatividade nos critérios de inclusão. Devido à natureza do envio do formulário através do *LinkedIn*, onde os participantes têm a opção de clicar no *link* para acessá-lo, não foi necessário obter consentimento separadamente, uma vez que a participação na pesquisa foi voluntária e baseada na iniciativa do colaborador em clicar no link para responder ao formulário.

Após a coleta de dados, a pesquisa entrou na etapa de análise quantitativa e interpretação, seguindo o modelo de Gil (2008). Essa etapa envolveu a categorização das respostas em grupos, facilitando a estruturação de conclusões e sua verificação. A análise foi realizada paralelamente, passando por três fases distintas: redução, apresentação e conclusão, onde buscou desvendar a percepção, o engajamento e as expectativas dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho.

Por meio de métodos estatísticos, quantificamos as relações e padrões identificados, fornecendo uma abordagem mensurável para compreender como variáveis específicas correlacionam-se com a motivação e produtividade dos colaboradores (CRESWELL & CRESWELL, 2017). Essa abordagem estatística possibilitou uma avaliação objetiva e quantitativa do impacto da Avaliação de Desempenho nos resultados organizacionais.

A análise quantitativa refere-se ao exame numérico dos dados coletados no questionário enviado. Conforme Creswell e Creswell (2017), durante esse processo, foram empregadas análises para proporcionar uma avaliação objetiva e mensurável da

eficácia da Avaliação de Desempenho na influência da motivação e produtividade dos colaboradores. Essa análise quantitativa proporcionou uma compreensão precisa e mensurável dos impactos dessa prática no contexto organizacional. Concomitantemente, foi realizada uma revisão bibliográfica para contextualizar e fundamentar a análise quantitativa. Exploramos estudos e teorias que discutem a relação entre práticas de Avaliação de Desempenho, motivação e produtividade, contribuindo para um embasamento teórico sólido. Ao integrar os resultados quantitativos com as evidências da literatura, validamos as nossas descobertas e, também, enriquecemos a compreensão geral do impacto da Avaliação de Desempenho em empresas do ramo de metalurgia.

Capítulo 1: Implementação da Avaliação de Desempenho por Competências

Destacar a relevância da Avaliação de Desempenho na gestão organizacional é fundamental para otimizar o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores, bem como para alinhar seus objetivos individuais com os objetivos estratégicos da empresa. Conforme mencionado por Pantoja (2015), esse procedimento promove uma análise precisa do desempenho individual de cada colaborador, possibilitando a identificação de suas competências destacadas e áreas passíveis de aprimoramento. Além disso, auxilia na formulação de decisões pertinentes à promoção, realocação e aprimoramento de habilidades.

A instauração de um sistema de avaliação na instituição, alinhado com as expectativas das partes envolvidas, requer uma gestão consistente. Tal como referido por Caetano (2008), antes de sua execução, é vital harmonizar diversas questões, como a seleção do sistema de avaliação mais apropriado à realidade organizacional e à visão estratégica da empresa alinhada com seus colaboradores, estabelecer objetivos transparentes para o sistema, identificar as competências dos colaboradores, delinear áreas de desenvolvimento, conectar o sistema de avaliação com a comunidade organizacional e criar um plano de formação para gestores e colaboradores, com o propósito de elucidar o funcionamento do sistema de avaliação, entre outros pontos cruciais.

Ao estabelecer uma conexão de confiança entre a gestão e os colaboradores por meio de um sistema de avaliação justo e confiável, aumenta-se a chance de que as informações obtidas sejam utilizadas de maneira produtiva, beneficiando todas as partes envolvidas. De acordo com Caetano (2008), é essencial ponderar sobre a necessidade de implementação de um sistema de avaliação de desempenho, considerando sua relação com a estratégia competitiva da empresa, sua cultura e valores.

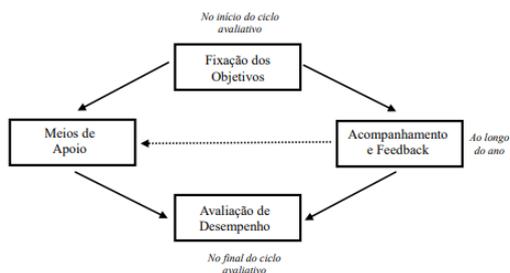
É relevante também considerar a elaboração de um suporte escrito para esclarecer dúvidas dos colaboradores sobre o processo de avaliação. Esse manual deve incluir objetivos e impactos no desempenho global da organização, procedimentos formais, dimensões a serem avaliadas, tipo e descrição do instrumento a ser empregado, entre outros aspectos, conforme mencionado por Caetano (2008).

A entrevista de avaliação figura como uma das etapas mais relevantes do processo, conforme ressaltado pelo autor. Nesse momento, é imprescindível esclarecer os objetivos, ouvir as preocupações do avaliado, destacar pontos positivos e áreas de melhoria, além de discutir os objetivos de desempenho para a próxima avaliação (Caetano, 2008).

Por fim, é imprescindível avaliar o próprio sistema de avaliação de desempenho, com o intuito de redefini-lo e melhorá-lo de maneira contínua. Segundo Aguinis (2009), uma avaliação de desempenho pode se beneficiar de diversas fontes de informação, como colegas do avaliado ou subordinados, além do superior hierárquico, permitindo a participação ativa do avaliado no processo de avaliação e aumentando a probabilidade de que as informações obtidas sejam utilizadas de forma produtiva no futuro.

Considerando todos esses aspectos, é viável desenvolver um ciclo de avaliação de desempenho com etapas bem delineadas, conforme preconizado por Câmara (2015), conforme apresentado na imagem 01.

Figura 1: Ciclo da avaliação de desempenho



Fonte: Câmara (2015).

A execução da Avaliação de Desempenho por Competências é uma prática fundamental para avaliar a competência e a habilidade dos colaboradores ao longo de um período específico, visando aprimorar o desempenho da empresa (Almeida et al., 2021). Segundo Chiavenato (2008, apud Pereira, 2018), os propósitos da avaliação de desempenho incluem a distribuição de recompensas, fornecimento de feedback, apoio ao desenvolvimento e fortalecimento dos relacionamentos profissionais.

A análise de conceitos essenciais de competência e Avaliação de Desempenho por Competência é crucial para garantir a efetividade do processo de avaliação. Conforme discutido por Almeida et al. (2021), a Avaliação de Desempenho por Competências concentra-se na avaliação das habilidades e competências específicas necessárias para o sucesso no cargo e no contexto organizacional. Essa abordagem possibilita uma avaliação mais precisa e alinhada com as demandas do trabalho, contribuindo para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Almeida et al. (2021) destacam que, quando realizada corretamente, a avaliação de desempenho traz diversos benefícios para a organização, como melhorias no desempenho dos colaboradores, correção de erros, aprimoramento dos relacionamentos interpessoais e identificação e resolução de conflitos internos.

Chiavenato (2014, p. 210) descreve a avaliação de desempenho como um processo destinado a avaliar o valor, excelência e competências de uma pessoa ou equipe, assim como sua contribuição para os negócios da organização. Pereira (2018, p. 17-18) destaca uma série de impactos dessa prática, incluindo a harmonização dos objetivos individuais dos colaboradores com os da organização, a promoção da motivação e o incentivo ao desenvolvimento profissional.

Almeida et al. (2021) ressaltam a importância de escolher o método de avaliação mais adequado às necessidades e competências da empresa. Pereira (2018)

ênfatisa que a avaliação de desempenho deve ser fundamentada por princípios básicos, visando o alcance de metas, a análise objetiva do desempenho e a melhoria da produtividade.

No que tange à motivação, Almeida et al. (2021) definem esse conceito como o impulso que leva as pessoas a agirem para alcançar seus objetivos, enfatizando que colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos. Klein e Mascarenhas (2016) destacam a diversidade de teorias sobre motivação no trabalho, como a teoria dos dois fatores de Herzberg e a pirâmide de necessidades de Maslow.

Explorar a percepção, engajamento e expectativas dos colaboradores em relação à Avaliação de Desempenho é essencial para promover a participação ativa e o comprometimento com o processo. De acordo com os estudos de Caetano (2008), compreender como os colaboradores enxergam a Avaliação de Desempenho, seu nível de envolvimento e suas expectativas em relação a ela pode fornecer insights valiosos para a melhoria do processo. Essa análise possibilita ajustes nas práticas de avaliação, tornando-as mais eficientes e alinhadas com as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Em resumo, a aplicação da Avaliação de Desempenho por Competências é essencial para avaliar, incentivar e aprimorar o desempenho dos colaboradores em empresas do setor de metalurgia.

Capítulo 2: Importância da Avaliação de Desempenho na gestão organizacional

A avaliação de desempenho desempenha um papel crucial na busca pela excelência organizacional, incentivando a melhoria do rendimento dos funcionários (Siqueira, 2002). Desde a seleção dos participantes até a formação de equipes e treinamento dos profissionais de recursos humanos, a busca por resultados positivos é constante. Um sistema bem estruturado de avaliação proporciona à organização uma visão holística de sua equipe, permitindo conhecer suas competências e motivações, e possui duas finalidades fundamentais: aprimorar o desempenho atual e fornecer informações importantes para aproveitamento e promoções (LACOMBE, 2005).

Chiavenato (2008) ressalta que a avaliação não deve ser superficial, é crucial compreender minuciosamente o desempenho do funcionário, averiguar sua atuação e manter uma comunicação eficaz, pois o próprio colaborador é o maior interessado nesse processo. A função dos recursos humanos é ampliar as contribuições dos funcionários para alcançar as metas organizacionais, e a avaliação de desempenho desempenha um papel vital nesse processo.

Para Pontes (2010), a avaliação de desempenho é um dos pontos cruciais da gestão de pessoas, assegurando que a proposta estabelecida seja concretizada e que os valores e padrões da instituição sejam mantidos. Um plano de avaliação bem implementado direciona as pessoas para questões essenciais da organização e possibilita orientações quando necessário. Além disso, fornece uma visão realista tanto da organização quanto de uma equipe específica, identificando necessidades de treinamento e readaptação dos colaboradores em diferentes funções para expandir sua contribuição.

As informações obtidas por meio da avaliação de desempenho têm uma ampla gama de aplicações em gestão, incluindo treinamento de pessoal, administração de salários, colocação, promoção, demissão e pesquisa de funcionários. É crucial que os avaliadores e os critérios utilizados tenham objetivos e metas claramente definidos. Os

profissionais encarregados da avaliação devem ser devidamente capacitados para aplicar qualquer método de avaliação (MUCHINSKY, 2004).

Barbieri (2012) destaca que as avaliações fornecem informações para decisões importantes, como promoções, transferências e demissões, além de identificar habilidades, competências e necessidades de treinamento e desenvolvimento. Elas também podem ser usadas como critérios de validação de programas de seleção e desenvolvimento.

Dessler (2003) enumera três razões pelas quais os gestores avaliam o desempenho dos funcionários: fornecer informações para decisões sobre promoções e aumentos salariais, desenvolver um plano para corrigir deficiências e reforçar os pontos fortes do desempenho, e planejar a carreira dos funcionários. A avaliação de desempenho contribui para reconhecimento de mérito, eliminação de pontos negativos e aprimoramento de pontos positivos, além de auxiliar na implementação e desenvolvimento de planos de carreira.

Para Bohlander (2003) a importância da avaliação visa proporcionar oportunidades aos colaboradores de discutir seus desempenhos com seus supervisores, identificar pontos fortes e fracos, facilitar o desenvolvimento de programas específicos de aprimoramento, e fornecer uma base para recomendações salariais. A avaliação de desempenho é essencial para o reconhecimento do desempenho individual, com o objetivo de melhorá-lo e obter os melhores resultados da organização.

Os objetivos da avaliação devem ser claros e alinhados com os interesses da instituição, e devem abranger o desempenho, habilidades e resultados alcançados. A avaliação é crucial para fornecer feedback aos colaboradores, identificar pontos fortes e fracos, e estabelecer metas para um excelente desempenho (RIBEIRO, 2005).

No contexto das empresas de metalurgia, a avaliação de desempenho é fundamental para garantir a eficiência operacional, a segurança no trabalho e o cumprimento de padrões de qualidade e sustentabilidade ambiental. Além disso, ela ajuda na identificação e retenção de talentos, no desenvolvimento profissional dos colaboradores e na manutenção da vantagem competitiva. Assim, sua implementação eficaz é essencial para o sucesso e a sustentabilidade dessas empresas.

Capítulo 3: Conceitos essenciais de competência e Avaliação de Desempenho por Competência

A gestão por competências é um conceito intrinsecamente ligado ao desenvolvimento e à adaptação contínua das habilidades individuais em um ambiente organizacional dinâmico e competitivo. Segundo Fleury (2000), competência pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que, quando aplicados de maneira responsável e reconhecida, agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Essa definição destaca a importância não apenas do conhecimento técnico, mas também das habilidades práticas e das atitudes pessoais na eficácia do desempenho profissional.

É importante ressaltar que, conforme observado por Rabaglio (2014), o conhecimento representa o saber teórico, enquanto a habilidade é o saber prático, e a atitude refere-se ao querer fazer, ou seja, à disposição e motivação para aplicar os conhecimentos e habilidades de forma eficaz. Esses elementos, quando combinados, formam a base da competência e são essenciais para o sucesso individual e organizacional.

Dutra (2001) enfatiza que a simples posse de conhecimentos, habilidades e atitudes não garante automaticamente benefícios para a organização. É crucial que essas competências sejam aplicadas de maneira eficaz e alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, a gestão por competências visa não apenas identificar e desenvolver as habilidades individuais, mas também garantir sua relevância e aplicabilidade dentro do contexto organizacional.

Além disso, a gestão por competências não se restringe apenas às grandes empresas. Resende (2003) destaca que as pequenas empresas também podem se beneficiar dessa abordagem, especialmente no que diz respeito ao estímulo ao autodesenvolvimento dos colaboradores, à melhoria do desempenho gerencial e à promoção de critérios mais justos de remuneração. A implementação do Modelo de Gestão por Competências pode ser especialmente relevante para essas organizações, proporcionando uma vantagem competitiva por meio da valorização e desenvolvimento do capital humano.

Por outro lado, a avaliação de desempenho por competências surge como uma ferramenta fundamental para medir e avaliar a adequação dos colaboradores aos requisitos do cargo e às expectativas da organização (RABAGLIO, 2014). Essa avaliação não se limita apenas a uma análise quantitativa do desempenho, mas busca identificar as competências-chave necessárias para o sucesso no cargo e promover um alinhamento eficaz entre as habilidades individuais e as demandas organizacionais.

É importante destacar que a avaliação de desempenho com foco em competências não se trata apenas de uma análise retrospectiva do desempenho passado, mas também de um processo proativo de desenvolvimento e planejamento futuro (Bergamini & Beraldo, 2012). Ela permite não apenas identificar as áreas de melhoria, mas também estabelecer planos de ação concretos para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, alinhados às metas e objetivos da organização.

Portanto, a gestão por competências e a avaliação de desempenho por competências representam não apenas uma evolução nos sistemas de gestão de pessoas, mas também uma abordagem estratégica para o aprimoramento constante tanto dos colaboradores quanto da organização como um todo. Ao reconhecer e valorizar as competências individuais, as empresas podem criar uma vantagem competitiva sustentável e promover um ambiente de trabalho mais produtivo e motivador.

Capítulo 4: Investigar a percepção, engajamento e expectativas dos colaboradores em relação à Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é crucial para o desenvolvimento dos colaboradores e o sucesso organizacional. Entender como os colaboradores percebem, se engajam e quais são suas expectativas em relação a esse processo é fundamental para sua eficácia. A percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho pode variar dependendo de fatores como transparência, imparcialidade e comunicação. Colaboradores que veem o processo como justo e transparente tendem a se engajar mais, enquanto aqueles que percebem injustiça ou falta de clareza podem se desmotivar (MERLONE, 2024).

A avaliação de desempenho, quando conduzida de forma eficiente e percebida como justa e imparcial pelos colaboradores e lideranças, fomenta um ambiente organizacional favorável e motivador (CÂMARA, 2015). Os benefícios desse processo são diversos: o retorno fornecido durante as avaliações impulsiona os colaboradores para maior produtividade e engajamento organizacional; a definição de metas alinhadas entre as partes; a identificação de necessidades de capacitação e oportunidades de

carreira; a avaliação objetiva, vista como justa e representativa; e a proteção legal contra tratamentos injustos e demissões arbitrárias (CÂMARA, 2015).

Além disso, de acordo com Araújo e Garcia (2009), a avaliação de desempenho proporciona benefícios como a identificação de talentos, facilitação do retorno, orientação dos esforços organizacionais, posicionamento dos colaboradores na estrutura da empresa e promoção do coaching. Ela contribui para a qualidade das decisões individuais e influencia diretamente a percepção dos funcionários sobre a organização, promovendo comprometimento e satisfação. Adicionalmente, é uma ferramenta para estimular o crescimento profissional e individual, identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, e aumentar a produtividade (ARAÚJO e GARCIA, 2009).

Chiavenato (2008) ressalta que um programa de avaliação bem planejado traz benefícios imediatos e contínuos para o indivíduo, o gestor, a organização e a comunidade, proporcionando condições para o aprimoramento profissional dos colaboradores, o desenvolvimento de planos de carreira adequados, o reconhecimento de méritos e a correção de aspectos a serem melhorados, contribuindo assim para atender às expectativas da comunidade.

Considerando o contexto específico das empresas de metalurgia, a avaliação de desempenho assume uma relevância ainda maior. Nesse ramo, onde a segurança, o desempenho técnico e a eficiência operacional são cruciais, uma avaliação rigorosa e precisa dos colaboradores pode garantir não apenas o bom funcionamento das operações, mas também a segurança e a qualidade dos produtos. Portanto, uma avaliação de desempenho bem estruturada e eficaz pode contribuir significativamente para o sucesso e a competitividade das empresas nesse setor tão exigente. Em suma, compreender as percepções, engajamento e expectativas dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho é essencial para garantir sua eficácia e aceitação dentro da organização, promovendo um ambiente de trabalho motivador e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário online consistiu em onze perguntas fechadas de múltipla escolha e uma aberta, elaboradas com o objetivo de atender aos pressupostos desta pesquisa.

Os resultados da pesquisa revelaram uma distribuição diversificada em relação ao tempo de serviço dos voluntários. A maioria dos participantes (44%) possui mais de 10 anos de experiência na empresa, seguidos por 25% com uma experiência de 01 a 03 anos e outros 25% com 04 a 06 anos de empresa. Apenas 3% dos participantes têm entre 07 e 10 anos de experiência na empresa, enquanto outros 3% têm menos de 01 ano de experiência.

Gráfico 1: Tempo de trabalho na empresa



Fonte: autoria Própria (2024)

Essa variedade de experiências reflete uma amostra abrangente e permite uma análise mais aprofundada do impacto do tempo de serviço na percepção dos colaboradores em relação à avaliação de desempenho. De acordo com a literatura, a experiência prolongada na empresa pode influenciar positivamente a compreensão dos processos organizacionais e a integração dos colaboradores na cultura da empresa, o que pode afetar sua percepção e aceitação da avaliação de desempenho (HRONEC, 1994). Por outro lado, funcionários com menos tempo de serviço podem trazer perspectivas frescas e uma disposição maior para mudanças, o que também pode impactar sua percepção sobre o processo de avaliação (HRONEC, 1994).

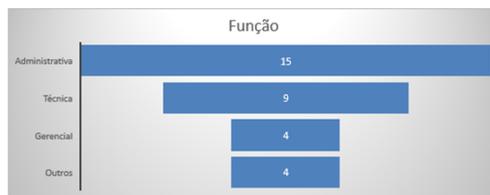
No que concerne aos segmentos de atuação e cargos ocupados pelos voluntários, a análise dos dados coletados revelou uma distribuição variada. Uma parcela significativa dos participantes (44%) trabalha na área industrial das empresas de metalurgia, seguidos por 25% em áreas de apoio, 13% na área comercial/tecnologia e outros 13% em setores administrativos. Apenas 3% dos participantes trabalham em segmentos como cadeia de suprimentos, recursos humanos e logística. Em relação às ocupações, 47% dos voluntários exercem funções administrativas, enquanto 28% são técnicos, 13% ocupam cargos de gestão e os demais estão distribuídos entre funções especializadas, supervisão, análise de produção e operações. Essa variedade de segmentos e cargos reflete a complexidade e a diversidade presentes nos ambientes de trabalho dessas indústrias.

Gráfico 2: Setor de atuação



Fonte: autoria Própria (2024)

Gráfico 3: Função dos respondentes



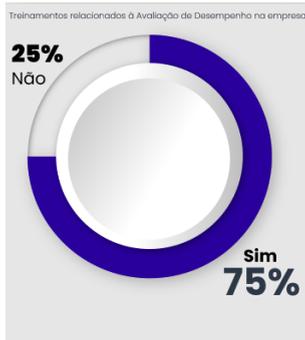
Fonte: autoria Própria (2024)

Conforme discutido na literatura, diferentes segmentos e ocupações podem influenciar a percepção e os efeitos da avaliação de desempenho. Estudos indicam que colaboradores em áreas operacionais podem valorizar aspectos distintos daqueles em áreas administrativas, o que pode afetar a eficácia das práticas de avaliação de desempenho (AHRENS, 2017). Além disso, a literatura ressalta a importância de adaptar as estratégias de avaliação de desempenho às variadas ocupações e níveis hierárquicos

dentro da organização, visando maximizar sua efetividade e aceitação pelos colaboradores (GASS, 2022).

No tópico de treinamento de avaliação de desempenho na empresa, observou-se que 24 pessoas participaram, enquanto 8 pessoas não participaram. Este resultado ressalta a relevância que a empresa atribui ao desenvolvimento e capacitação dos seus colaboradores em relação aos processos de avaliação de desempenho. Merlone (2024) destaca a importância do treinamento nesse contexto, pois pode aumentar a compreensão dos colaboradores sobre o processo de avaliação, melhorar sua aceitação e participação, e contribuir para a eficácia geral do sistema de gestão de desempenho.

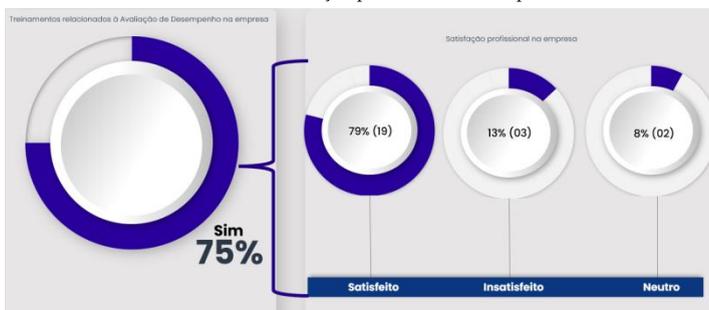
Gráfico 4: Treinamento de avaliação de desempenho na empresa



Fonte: autoria Própria (2024)

Organizações que investem em programas de treinamento para avaliação de desempenho tendem a colher benefícios significativos, como maior alinhamento entre as expectativas da empresa e dos colaboradores, aumento da transparência e justiça percebida no processo de avaliação, e melhoria no desempenho individual e organizacional (AHRENS, 2017). Portanto, a participação significativa dos colaboradores nos treinamentos de avaliação de desempenho nas organizações sugere um compromisso com a melhoria contínua e o desenvolvimento profissional.

Gráfico 5: Satisfação profissional na empresa



Fonte: autoria Própria (2024)

Das 24 pessoas que participaram do treinamento de avaliação de desempenho, 19 demonstraram estar satisfeitas ou muito satisfeitas, enquanto 3 expressaram insatisfação ou muito insatisfação, e 1 pessoa permaneceu neutra em relação ao

treinamento recebido. Esses resultados sugerem uma percepção majoritariamente positiva em relação à qualidade e eficácia do treinamento oferecido pela empresa. Para Guilhermino (2022), a satisfação dos colaboradores com o treinamento de avaliação de desempenho pode ser um indicador importante de sua eficácia e impacto no engajamento e desempenho dos funcionários. Estudos destacam que programas de treinamento bem estruturados e relevantes podem aumentar a confiança e competência dos colaboradores na realização das avaliações, além de fortalecer a relação entre gestores e colaboradores, fatores que contribuem para uma avaliação de desempenho mais eficaz e positiva (GUILHERMINO, 2022). Por outro lado, a presença de feedbacks negativos ou a insatisfação com o treinamento podem indicar áreas de melhoria na abordagem e conteúdo do programa de capacitação. Portanto, os resultados obtidos fornecem insights valiosos para a empresa avaliar e aprimorar seus programas de treinamento de avaliação de desempenho, visando maximizar sua eficácia e aceitação pelos colaboradores.

Ao indagarmos os participantes sobre o nível de engajamento no processo de Avaliação de Desempenho, constatamos que 55% (22 pessoas) demonstraram sentir-se engajadas, enquanto apenas 5% (2 pessoas) expressaram não se sentir engajadas. Curiosamente, 20% (8 pessoas) permaneceram neutras em relação a essa questão.

Gráfico 6: Você se sente engajado no processo de Avaliação de Desempenho?



Fonte: autoria Própria (2024)

Os resultados da pesquisa revelam que a maioria dos participantes está engajada no processo de avaliação de desempenho, refletindo a expectativa de serem avaliados para melhorar seu desempenho, como sugerido por Barbieri (2012). Além disso, a satisfação com o treinamento de avaliação de desempenho, expressa por grande parte dos participantes, está alinhada com a importância de uma prática regular de feedback, conforme mencionado por Lacombe (2005).

Esses achados alinham-se com estudos anteriores que enfatizam a significativa correlação entre o engajamento dos colaboradores e o sucesso do processo de avaliação de desempenho (SCHAUFELI, DIJKSTRA, VAZQUEZ; 2013). Ainda segundo os autores citados, funcionários altamente engajados tendem a exibir maior comprometimento e participação ativa nas atividades relacionadas à avaliação, resultando em uma avaliação mais completa e precisa. Além disso, o engajamento durante o processo de avaliação pode influenciar positivamente a percepção dos colaboradores sobre a justiça e transparência do sistema de avaliação. Assim, os resultados destacam a importância de promover e sustentar o engajamento dos

colaboradores como uma estratégia fundamental para aprimorar a eficácia e a aceitação da Avaliação de Desempenho nas organizações do ramo de metalurgia.

Quando questionados sobre suas principais expectativas em relação ao processo de Avaliação de Desempenho, a maioria expressou o desejo de receber feedback construtivo (44%), seguido pela identificação de oportunidades de desenvolvimento (41%). Apenas uma parcela menor mencionou o reconhecimento por realizações (13%), enquanto 3% indicaram outras expectativas não especificadas anteriormente.

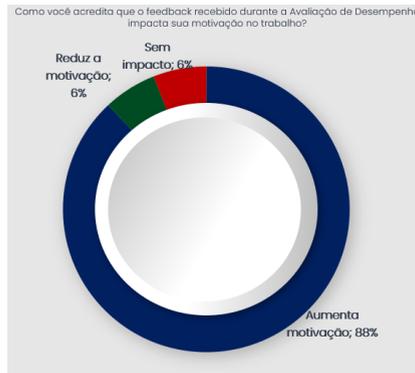
Tabela 1: Expectativas sobre o processo de Avaliação de Desempenho

Principais expectativas em relação ao processo de Avaliação de Desempenho		
Receber feedback construtivo	14	44%
Identificação de oportunidades de desenvolvimento	13	41%
Reconhecimento por realizações	4	13%
Outras expectativas	1	3%

Fonte: autoria Própria (2024)

Esses resultados estão alinhados com estudos anteriores que destacam a importância do feedback construtivo como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional dos colaboradores (CHIAVENATO; 2004). A busca por oportunidades de crescimento e desenvolvimento pessoal também é consistentemente identificada como uma expectativa fundamental dos funcionários em relação ao processo de avaliação de desempenho. Além disso, o reconhecimento por realizações é reconhecido como um fator motivacional significativo no local de trabalho (CHIAVENATO; 2004). Portanto, esses achados ressaltam a importância de as organizações priorizarem o fornecimento de feedback construtivo e oportunidades de desenvolvimento dentro do processo de Avaliação de Desempenho, a fim de atender às expectativas e necessidades dos colaboradores, promovendo assim um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. O presente estudo explora a relação entre o feedback recebido durante a Avaliação de Desempenho e a motivação no trabalho. Através de pesquisa com participantes, a investigação busca compreender como o feedback impacta a percepção e o engajamento dos colaboradores. A pesquisa revelou que a grande maioria dos participantes (88%) acredita que o feedback recebido durante a Avaliação de Desempenho aumenta sua motivação no trabalho. Apenas uma parcela minoritária (6%) mencionou que o feedback reduz sua motivação e (6%) refere não haver impacto.

Gráfico 7: Feedback recebido durante a Avaliação de Desempenho – impacto na motivação no trabalho



Fonte: autoria Própria (2024)

Esses resultados corroboram com pesquisas anteriores que destacam o papel crucial do feedback na motivação dos colaboradores (BARBIERI, 2012). O feedback construtivo e específico tem sido consistentemente associado a um aumento da motivação intrínseca dos funcionários, pois fornece orientação e reconhecimento sobre seu desempenho (LACOMBE, 2005). Por outro lado, o feedback negativo ou a falta de feedback podem ter um impacto adverso na motivação dos colaboradores, levando a sentimentos de desmotivação e desengajamento (DESSLER, 2003).

A pesquisa também evidenciou a importância da Avaliação de Desempenho e do feedback para o desenvolvimento dos funcionários. A maioria dos participantes demonstrou estar engajada no processo de avaliação, refletindo a expectativa de serem avaliados para melhorarem seu desempenho, como mencionado por Barbieri (2012). Além disso, a alta satisfação com o treinamento de avaliação de desempenho, expressa por grande parte dos participantes, está em linha com a sugestão de Lacombe (2005) sobre a importância de uma prática regular de feedback para promover o diálogo e o desenvolvimento dos colaboradores.

Os dados também mostraram que os funcionários percebem o feedback recebido durante a avaliação como um impulsionador de sua motivação no trabalho, conforme mencionado por Chiavenato (2004). Essa percepção positiva do feedback é crucial para o engajamento e a produtividade dos colaboradores, como destacado por Ribeiro (2006) em sua ênfase na importância de acompanhar e avaliar periodicamente o desempenho dos funcionários.

Por fim, os resultados também sugerem que as entrevistas finais nas avaliações de desempenho, mencionadas por Dessler (2003), podem ser momentos importantes para estabelecer planos de desenvolvimento e metas, promovendo o crescimento profissional dos funcionários. A preparação adequada para essas entrevistas, conforme ressaltado por Dessler, pode ser essencial para garantir a eficácia do processo de avaliação.

Os resultados da pesquisa refletem uma percepção amplamente positiva em relação ao impacto do reconhecimento durante a Avaliação de Desempenho na produtividade, como indicado pela maioria dos participantes. Nesse sentido, dos 32 participantes que responderam a essa questão, 28 (88%) destacaram um impacto positivo do reconhecimento.

Gráfico 8: Reconhecimento durante a Avaliação de Desempenho e sua influência na produtividade individual e da equipe

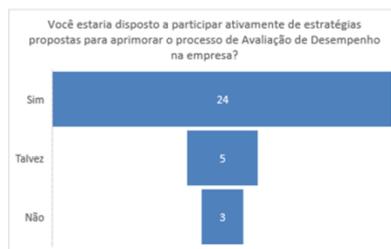


Fonte: autoria Própria (2024)

Essa visão está em consonância com as teorias apresentadas por Barbieri (2012) e Chiavenato (2004), que destacam o reconhecimento como um fator motivador essencial no ambiente de trabalho. O reconhecimento adequado durante a avaliação de desempenho não apenas valida os esforços individuais e coletivos dos colaboradores, mas também os incentiva a manter ou até mesmo melhorar seu desempenho. Essa abordagem positiva do reconhecimento como um impulsor da produtividade está alinhada com as perspectivas apresentadas por Dessler (2003), que enfatiza a importância de reforçar o desempenho positivo por meio de reconhecimento e feedback construtivo. No entanto, é importante notar que uma minoria dos participantes percebeu um impacto negativo do reconhecimento durante a avaliação de desempenho. Dos 32 participantes, 3 (9%) relataram que o reconhecimento não teve impacto e 1 (3%) destacou um impacto negativo. Essa descoberta ressalta a complexidade dessa dinâmica e a necessidade de uma abordagem cuidadosa na aplicação do reconhecimento, conforme sugerido por Ribeiro (2006). Em suma, os resultados da pesquisa reforçam a importância do reconhecimento durante a avaliação de desempenho como um catalisador fundamental para a produtividade individual e da equipe, corroborando as teorias e insights da literatura sobre o tema.

Ao questionarmos sobre a disposição para participar ativamente de iniciativas destinadas a aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho na empresa, observamos que a maioria dos colaboradores manifestou interesse positivo, com 24 respondendo afirmativamente. Essa resposta reflete a importância de envolver os funcionários no desenvolvimento e aprimoramento dos sistemas de avaliação, como destacado por diversos especialistas (CHIAVENATO, 2008; AGUINIS, 2009).

Gráfico 9: Participação ativamente de estratégias propostas para aprimorar o processo de Avaliação de Desempenho na empresa.

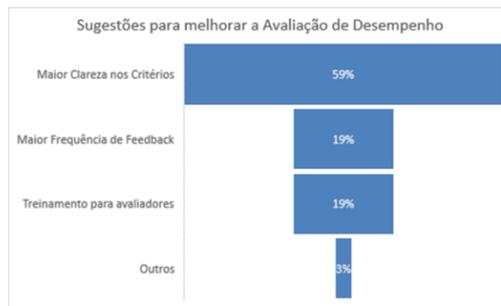


Fonte: autoria Própria (2024)

O engajamento ativo dos colaboradores pode aumentar o comprometimento com o processo, promover um ambiente de trabalho colaborativo e contribuir para a eficácia geral da avaliação de desempenho na organização. No entanto, é relevante considerar as respostas de 5 colaboradores que expressaram indecisão (talvez) e 3 que responderam negativamente (não), o que ressalta a necessidade de compreender e abordar possíveis preocupações ou resistências dos funcionários em relação às mudanças propostas. Este resultado enfatiza a importância de uma abordagem inclusiva e participativa na gestão de processos de Avaliação de Desempenho, visando garantir o engajamento e o apoio de todos os envolvidos.

Quando consultados sobre sugestões para aprimorar a Avaliação de Desempenho, os colaboradores expressaram uma variedade de opiniões, refletindo diferentes necessidades e expectativas. A maioria indicou a necessidade de critérios mais transparentes de avaliação, destacando a importância de diretrizes claras e objetivas para orientar o processo. Essa preocupação está alinhada com as recomendações de vários estudiosos (Chiavenato, 2008; Aguinis, 2009), que enfatizam a importância de critérios claros e consistentes para garantir a validade e a confiabilidade da avaliação de desempenho. Além disso, 19 colaboradores (59%) sugeriram a necessidade de um feedback mais frequente, apontando para a importância de comunicação regular e contínua entre gestores e colaboradores para fornecer orientação e apoio no desenvolvimento profissional. Outros 6 colaboradores (19%) destacaram a importância do treinamento para avaliadores, ressaltando a necessidade de capacitação para assegurar uma avaliação justa e imparcial.

Gráfico 10: Sugestões para melhorar a Avaliação de Desempenho



Fonte: autoria Própria (2024)

Essas sugestões corroboram com as recomendações da literatura, que enfatizam a importância do desenvolvimento de competências dos avaliadores para garantir a eficácia do processo de avaliação de desempenho (CAETANO, 2008; AGUINIS, 2009). Em suma, os insights fornecidos pelos colaboradores destacam a importância de abordagens holísticas e estruturadas na melhoria contínua da Avaliação de Desempenho, visando garantir a transparência, a eficácia e a equidade do processo para todos os envolvidos.

Ao examinar as considerações e sugestões dos funcionários sobre o procedimento de Avaliação de Desempenho na empresa, é perceptível uma diversidade de perspectivas e questões que refletem a complexidade e a relevância desse processo. As observações destacam a necessidade de uma abordagem mais abrangente e contínua da avaliação, enfatizando a importância de feedbacks regulares, liderança

comprometida, alinhamento de expectativas e transparência no processo. Essas preocupações estão alinhadas com as orientações da literatura sobre Avaliação de Desempenho, que ressaltam a importância de uma abordagem estruturada e voltada para o desenvolvimento, onde o feedback frequente, a liderança participativa e a concordância de objetivos são essenciais (CAETANO, 2008; AGUINIS, 2009; ALMEIDA et al., 2021). Além disso, as sugestões indicam a necessidade de uma compreensão mais ampla e integrada da Avaliação de Desempenho, que ultrapasse uma simples reunião anual e se integre ao processo de gestão de talentos e aprimoramento organizacional. Em resumo, as observações dos colaboradores ressaltam a importância de uma abordagem global e contínua da Avaliação de Desempenho, que busca não apenas avaliar o desempenho individual, mas também promover o crescimento pessoal e profissional dos funcionários e contribuir para o progresso e sucesso da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da Avaliação de Desempenho por Competência na motivação e na eficiência dos colaboradores nas empresas do setor metalúrgico. Os resultados obtidos demonstram que a implementação dessa avaliação se configurou como um passo significativo para o alcance dos objetivos pretendidos.

A pesquisa revelou a importância de elementos como o feedback construtivo, o reconhecimento por realizações e a transparência no processo de avaliação. Esses fatores contribuíram para fomentar o envolvimento e o desenvolvimento dos colaboradores, elevando a motivação e, conseqüentemente, a eficiência no trabalho. A expressiva participação nos programas de capacitação da avaliação também evidencia o comprometimento das empresas em investir em seus funcionários, visando à excelência operacional e à satisfação da equipe.

Apesar do panorama positivo, é importante ressaltar que nem todos os aspectos da avaliação se encontram plenamente consolidados. As sugestões dos colaboradores, que apontam para a necessidade de critérios mais transparentes de avaliação, feedback mais frequente e capacitação para os avaliadores, fornecem um roteiro valioso para o aprimoramento contínuo da ferramenta.

Considerando os resultados e as sugestões apresentadas, podemos inferir que esta pesquisa reforça a efetividade da Avaliação de Desempenho por Competência como uma ferramenta estratégica para estimular a motivação e a eficiência dos colaboradores. Entretanto, o estudo também enfatiza a relevância de uma abordagem contínua e flexível na administração do desempenho organizacional. A busca por métodos de avaliação cada vez mais claros, inclusivos e orientados para o crescimento individual contribuirá para estabelecer um ambiente de trabalho cooperativo, capacitado e orientado para o sucesso coletivo das empresas e de seus funcionários.

Por fim, este estudo não se esgota em si mesmo. Ele abre caminho para investigações futuras que explorem com maior profundidade as diferentes facetas da Avaliação de Desempenho por Competência e seu impacto em realidades organizacionais específicas. Ao incentivar a reflexão e a adaptação das práticas de gestão de desempenho, podemos garantir que essa avaliação siga desempenhando um papel fundamental no crescimento e na competitividade do setor metalúrgico.

Agradecimento

Agradeço primeiramente à Deus, que me proporcionou vida e saúde para conduzir este trabalho. Em seguida, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todos que, de alguma maneira, colaboraram para a realização deste trabalho: meus pais, Fábio e Zeninha, que estão sempre me apoiando e amparando; meu marido Hugo, meu maior incentivador; meus filhos, Henrique e Heitor, fontes de inspiração diária para que eu nunca desista; meus colegas de trabalho do Departamento de Sistema Integrado de Gestão, principais responsáveis por meu amor e dedicação à disciplina de Gestão de Pessoas. Sua contribuição e apoio foram inestimáveis e fundamentais para alcançarmos os resultados apresentados neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ABREU, R.C.L. **Avaliação de desempenho: vamos torná-la realmente eficaz?** Em Associação Brasileira de Recursos Humanos (Orgs.). Recursos Humanos. Foco na Modernidade. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1992.
- Aguinis, H. (2009). An expanded view of performance management. In J. W. Smither & M. London (Eds.), Performance management: Putting research into practice. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley. (p.1-44).
- ALMEIDA, Adrieli *et al.* **Relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários durante a pandemia da covid-19, 2021.** Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes (Cidade Tiradentes – São Paulo), São Paulo, 2021. Disponível em: <<http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6532>>. Acesso em: 10 mar. 2024.
- ARAÚJO, Luís César Garcia. GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional.** 2ª ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Atlas, 2009.
- Ahrens, R. B. (Organizador). **A gestão estratégica na administração:** vol. 2. Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2017. (Administração; v. 2). 294 p.
- BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas organizações: práticas atuais sobre RH estratégico** – São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** São Paulo: Atlas, 2007. _____. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott A.; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** Sao Paulo: Editora Thonsom, 2003.
- Caetano, A. **Avaliação de Desempenho. O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber.** 2ª Edição. Livros Horizonte, (2008).
- Camara, Pedro B. **Manual de gestão e avaliação de desempenho.** 2ª Edição. Editora RH. Lisboa, (2015).
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri, SP: Manole 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CRESWELL JW, CRESWELL JD. **Desenho de pesquisa: Abordagens qualitativas, quantitativas e de métodos mistos (5ª ed.).** Sábio. 2017.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos,** 2 ed.; tradução Cecília Leão Oderich; revisão técnica Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso; Fleury, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências.** São Paulo: Atlas, 2000.
- GASS, Larissa. **Avaliação de desempenho na gestão estratégica da produção e operações em uma indústria brasileira.** Pato Branco: Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2022.
- GIMENES, Antônia Maria et al. **Avaliação de Desempenho como Estratégia de Recursos Humanos;** 2016. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_45_1475012289.pdf>. Acesso em: 18 de dezembro de 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2012.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GUILHERMINO, Taise Vasconcelos de Oliveira. **Motivação e avaliação do desempenho dos funcionários a distância em meio a pandemia.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 04, Vol. 05, pp. 104-130. Abril de 2022.
- HRONEC, Steven M. **Sinais Vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da empresa.** São Paulo: Makron Books, 1994.

- KLEIN, Fabio Alvim; MASCARENHAS, André Ofenhejm. O. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, v. 50, n. 1, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100017&script=sci_abstract&tling=pt>. Acesso em: 23 mar. 2024.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MATTAR, F.; MOTTA, S.; OLIVEIRA, B. 2013. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7ed. Editora Atual, São Paulo, SP Brasil.
- MERLONE, T. Gestão por Competência. (s.d.). A avaliação de desempenho nas organizações. Disponível em: <https://www.gestaoporcompetencia.ms.gov.br/artigo-a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/>. Acesso em: 05 abril 2024.
- MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**. Brasília: ENAP, 2015. 189 p.
- PAZ, Maria das Graças Torres da. **Avaliação de desempenho: uma revisão da literatura**. Temas psicol., Ribeirão Preto, v.3, n.3, p.73-90, dez. 1995. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413>. Acesso em 03 dezembro 2023.
- PEREIRA, Jair Oliveira. **Gestão de Pessoas: Impactos da avaliação de desempenho no crescimento das instituições e do pessoal avaliado**. 2018. Disponível em: <<https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3160/1/JAIR%20OLIVEIRA%20PEREIRA.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2024.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**; 11. ed São Paulo: LTr, 2010.
- PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**; 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <http://www.feevale.br/Comum/midias/book>. Acesso em: 18 de dezembro de 2023.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Avaliação por competências: ferramentas de remuneração ou de desenvolvimento?** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.
- RESENDE, Enio. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- SIQUEIRA, Wagner. **Avaliação de Desempenho: Como romper amarras e superar modelos ultrapassados**, Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Ed., 2002.
- SCHAUFELI, Wilmar; DIJKSTRA, Pieterneel; VAZQUEZ, Ana Cláudia. **Engajamento no Trabalho**; São Paulo: Thomson Pioneira, 2013. 224 p.