

FACULDADE DAMAS DA INSTITUIÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA PROMOÇÃO DE  
COLABORADORES ATRAVÉS DA MERITOCRACIA:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS  
NORTE/NORDESTE**

KARLLA KAROLINA CORREIA DE OLIVEIRA

RECIFE

2017

KARLLA KAROLINA CORREIA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA PROMOÇÃO DE  
COLABORADORES ATRAVÉS DA MERITOCRACIA:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS  
NORTE/NORDESTE**

Monografia apresentada à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação da professora Ms. Andréa Karla Travassos de Lima.

Recife

2017

## Catalogação na fonte

Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4-2116

- O48a Oliveira, Karlla Karolina Correia de.  
Avaliação de desempenho como instrumento para promoção de colaboradores através da meritocracia: estudo de caso na empresa Votorantim Cimentos Norte/Nordeste / Karlla Karolina Correia de Oliveira. - Recife, 2017.  
44 f. : il. color.
- Orientador: Profª. Ms. Andréa Karla Travassos de Lima.  
Trabalho de conclusão de curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2017.  
Inclui bibliografia
1. Administração. 2. Gestão de pessoas. 3. Avaliação de desempenho. 4. Promoção. 5. Meritocracia. I. Lima, Andréa Karla Travassos de. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título
- 658.3 CDU (22. ed.) FADIC (2017-036)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

KARLLA KAROLINA CORREIA DE OLIVEIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO INSTRUMENTO PARA PROMOÇÃO DE  
COLABORADORES ATRAVÉS DA MERITOCRACIA:  
ESTUDO DE CASO NA EMPRESA VOTORANTIM CIMENTOS  
NORTE/NORDESTE**

Defesa Pública em Recife, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

---

Orientador (a): Ms. Andréa Karla Travassos de Lima

---

Professor Convidado: Dr. Pedro Paulo Procópio

---

Professora Convidada: Ms. Andréa Regina Vanderlei

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, sem a força dele, nada seria possível. A oportunidade não existiria, o início não seria dado, o durante jamais se desenvolveria e o final muito menos. Sou muito grata pela paciência, sabedoria, disposição e coragem que Ele me proporcionou.

À minha orientadora Andréa Karla Travassos que, diante tantas obrigações, se dispôs a me apoiar na construção desse projeto e não estabeleceu horários para ouvir minhas dúvidas e apelos, sempre esteve muito acessível.

À minha mãe, Edinéa Correia, que sempre foi meu exemplo de mulher e força, me ensinou o que era ter foco e a lutar para conquistar um sonho. Obrigada pelas palavras de consolo quando as coisas ficavam mais difíceis, principalmente nos momentos em que eu não tinha tempo para me dedicar fielmente. Apesar da distância, de não estar presente fisicamente ao meu lado, ela jamais me faltou em seu papel de mãe.

Às minhas amigas de trabalho, Patrícia Monteiro e Pollyanna Melo, que ofereceram ajuda na elaboração do estudo de caso, enriquecendo ainda mais esse projeto.

Ao professor Pedro Paulo Procópio que sempre deu força e se mostrou disposto a oferecer seu talento para que tudo estivesse em ordem.

E, por fim, às minhas amigas Glauce Mota e Suzy Freitas por aturarem minhas conversas repetitivas sobre TCC.

*“Eu não vou mudar, não  
Eu vou ficar são  
Mesmo se for só  
Não vou ceder  
Deus vai dar aval sim  
O mal vai ter fim  
E no final, assim, calado  
Eu sei que vou ser coroado  
Rei de mim”*

*Marcelo Camelo*

## RESUMO

É de grande importância para as organizações, entender todo o Processo de Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho para, através da promoção por meritocracia, obterem maior motivação e, por consequência, melhores resultados e vantagens competitivas. Nesse contexto, é preciso conhecer os conceitos e métodos tradicionais e modernos de Avaliação de Desempenho, assim como as Teorias Motivacionais. Tendo por base o valor do tema, este projeto tem como finalidade analisar o processo de promoção de colaboradores, através da Avaliação de Desempenho, na empresa Votorantim Cimentos Norte/Nordeste. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho é uma pesquisa qualitativa descritiva, seguida da pesquisa bibliográfica para embasamento teórico complementada com entrevista semiestruturada com a gestora regional de Recursos Humanos da empresa. Portanto, pôde-se inferir que conduzir a promoção dos empregados baseada na meritocracia proporciona maior motivação da equipe por acreditarem que seus esforços estão sendo reconhecidos e que existe investimento por parte da empresa na sua carreira profissional. Esta medida é adotada pela Votorantim que avalia seus funcionários anualmente através do processo interno e já proporcionou diversas promoções em seu quadro.

**Palavras-Chaves:** Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Promoção. Meritocracia.

## **ABSTRACT**

It is of great importance for organizations to understand the whole Process of People Management and Performance Evaluation in order to obtain greater motivation and, consequently, better results and competitive advantages through the promotion of meritocracy. In this context, it is necessary to know the traditional and modern concepts and methods of Performance Evaluation, as well as the Motivational Theories. Based on the value of the theme, this project aims to analyze the process of promoting employees through the Performance Evaluation, in the company Votorantim Cimentos Norte/Northeast. The methodology used for the development of this work is a descriptive qualitative research, followed by the bibliographic research for theoretical background complemented with a semi-structured interview with the company's regional manager of Human Resources. Therefore, it could be inferred that conducting employee promotion based on meritocracy provides greater motivation of the team for believing that their efforts are being recognized and that there is investment by the company in their professional careers. This measure is adopted by Votorantim which evaluates its employees annually through the internal process and has already provided several promotions in its framework.

**Keywords:** People Management. Performance evaluation. Promotion. Meritocracy.

## LISTA DE TERMOS EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

*Feedback*

*Know-How*

*Staff*

*Check list*

*Online*

*Blue Box*

*Gaps*

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Pirâmide Organizacional.....	17
<b>Figura 2:</b> Método Tradicional das Escalas Gráficas.....	25
<b>Figura 3:</b> Método Tradicional da Escolha Forçada.....	26
<b>Figura 4:</b> Método Tradicional da Pesquisa de Campo.....	27
<b>Figura 5:</b> Método Tradicional dos Incidentes Críticos.....	28
<b>Figura 6:</b> Método Tradicional da Lista de Verificação.....	29
<b>Figura 7:</b> Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	33

## **LISTA DE ABREVIações**

- ARH** - Administração de Recursos Humanos
- GP** - Gestão de Pessoas
- CHA** - Conhecimento, habilidade e atitude
- SDV** - Sistema de Desenvolvimento Votorantim
- PDI** - Plano de Desenvolvimento Individual
- JR** - Júnior
- PL** - Pleno
- SR** - Senior

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 Objetivos.....	12
1.2 Objetivo Geral.....	12
1.2.1 Objetivos Específicos.....	12
1.2.2 Justificativa.....	12
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	14
2.1 Gestão de Pessoas.....	14
2.2 Gestão Estratégica de Pessoas.....	15
2.2.1 Análise Estratégica do Ambiente Interno.....	16
2.3 Processos de Gestão de Pessoas.....	18
2.3.1 Avaliação de Desempenho.....	22
2.3.1.1 Métodos Tradicionais.....	25
2.3.1.2 Métodos Modernos.....	29
2.3.2 Teorias Motivacionais.....	32
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	35
<b>4. Estudo de Caso</b> .....	35
4.1 Empresa objeto de Estudo.....	35
4.2 Resultados da Pesquisa.....	36
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	39
<b>APÊNDICE A</b> - Roteiro para entrevista semiestruturada.....	43
<b>ANEXO A</b> - Logomarca do Sistema de Desenvolvimento Votorantim.....	44

## 1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios para as organizações atualmente é a prática de reter talento humano e tornar sua trajetória perene. Esse é o diferencial mais almejado pelos profissionais, pois é percebido que na grande maioria dos processos seletivos, os candidatos estão pré-dispostos a iniciar sua carreira visando crescimento profissional dentro da empresa. Segundo Chiavenato (2014), as pessoas compõem o principal ativo das organizações, por isso a necessidade de tornar-se consciente e atenta aos anseios do seu quadro de funcionários. Em paralelo, diante de um mercado acelerado, onde as mudanças são constantes, as pessoas precisam manter-se atualizadas e dentro dos requisitos propostos. Barbieri (2014) reforça a ideia afirmando que o conhecimento é o principal gerador de valor para as organizações.

Para atender a essa expectativa pessoal e profissional, as empresas adotam medidas e modelos de Avaliação de Desempenho capazes de identificar aqueles que estão preparados para assumir novos desafios e responsabilidades árduas. É uma relação de meritocracia, ou seja, recompensa dos resultados qualitativos e quantitativos nos quais foram gerados. Para aplicar a avaliação, existem os métodos tradicionais que demandam menos tempo e poucas pessoas envolvidas no processo, enquanto os métodos modernos, por serem mais elaborados, necessitam de maior tempo para gerar resultados e mais pessoas envolvidas na elaboração.

Reconhecer a necessidade de aplicar a Avaliação de Desempenho e filtrar bons profissionais para alavancar sua carreira requer, além de bons profissionais avaliados, bons líderes também. Quando inexistente a presença de um líder que sirva de exemplo, é muito provável que o sucesso do processo não seja bem-sucedido. Dessa forma, é importante sempre alinhar o que a empresa tem como objetivo na promoção de um funcionário e o que o indivíduo considera como motivador para exercer maior esforço. Por isso, existem as teorias motivacionais que esclarecem os motivos pelos quais as pessoas desenvolvem motivação, seja ela uma necessidade física ou de bem-estar.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar a Avaliação de Desempenho como forma de contribuição na promoção dos colaboradores através da meritocracia.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) Acompanhar a evolução da Gestão de Pessoas frente ao mercado competitivo e sua inconstância;
- b) Identificar os diferentes tipos de Avaliação de Desempenho;
- c) Analisar os impactos do processo de promoção por meritocracia para a produtividade da organização;

## **1.2 Justificativa**

As empresas que, em suas realidades, adotam a Avaliação de Desempenho como análise de medida para promover o corpo de funcionários ganham vantagens competitivas no mercado por uma série de fatores. O mais relevante deles é o impacto positivo causado nos colaboradores que se veem reconhecidos e, conseqüentemente, motivados para oferecer ainda mais sua capacidade intelectual e habilidade na força de trabalho.

A ausência de medidas meritocráticas como essa dentro do ambiente de trabalho faz com que a organização seja apenas mais uma dentre uma gama de negócios que existem no mercado. Pode-se, então, ocasionar a falta de preferência dos funcionários quando houver a necessidade de “vestir a camisa” da empresa e representá-la de forma brilhante. As teorias motivacionais explicam o como e o quanto à motivação é importante no processo de manter os funcionários dispostos e engajados em meio a um ambiente de alta concorrência. Mesmo entendendo a particularidade de cada indivíduo e sabendo que cada um é motivado por questões próprias de personalidade, é comum a todos o desejo de ganhar vantagens positivas pelos esforços oferecidos.

Sendo assim, para compreender e adotar medidas de promoção por meio da Avaliação de Desempenho é preciso que as organizações entendam sua realidade cultural, estrutural e contábil. É perigoso para as empresas correr o risco de fazer promessas que não possam cumprir, como avaliar bem um funcionário e, a partir desse resultado, oferecer melhores condições que estejam fora da sua realidade financeira. Diante dessa percepção, fica nítida a importância e relevância do tema para a prática das empresas, tomando como objetivo principal, os ganhos competitivos frente aos concorrentes e o objetivo secundário, a motivação do seu quadro de funcionários.

Dessa forma, acredita-se que esta pesquisa pode contribuir para estudantes de Administração, Recursos Humanos e líderes das organizações como forma de unir a teoria acadêmica à aplicabilidade no âmbito corporativo em prol de melhorias contínuas na motivação dos colaboradores e produtividade das empresas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre Gestão de Pessoas com foco no tema Processo de Aplicar Pessoas, abordando os seguintes tópicos, considerados relevantes para o desenvolvimento desse estudo: Gestão de Pessoas; Gestão Estratégica de Pessoas; Processos da Gestão de Pessoas e Avaliação de Desempenho.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

Segundo Chiavenato (2014), a mudança sempre existiu na humanidade, porém em uma velocidade mais lenta em comparação aos dias atuais. Hoje, ela se acelera a cada dia, trazendo consigo grandes impactos para as organizações. Nesse sentido, umas das áreas empresariais que mais sofrem mudanças é a área de recursos humanos. As transformações são tantas que até a nomenclatura vem sofrendo alterações, passando de Administração de Recursos Humanos (ARH) para Gestão de Pessoas (GP).

Para Santos e Mariano (2012), a configuração de estrutura e processos organizacionais criados após a Revolução Industrial caracteriza a fase da Administração de Recursos Humanos, uma vez que o capital humano era visto como recurso de produção capaz de aumentar a oferta dos bens fabricados, propiciando a padronização dos produtos e diminuindo os custos incidentes na fabricação. Nessa fase, a atuação da ARH era essencialmente aplicada nas funções básicas de recrutamento e seleção. A necessidade de acompanhar a evolução do mercado competitivo fez com que esse modelo de negócio sofresse mutações.

Para Araújo e Garcia (2010), o reflexo da nova realidade do mercado aponta como a globalização da informação ultrapassou algumas premissas seculares dentro da ARH. As variadas fontes de recrutamento; os diferentes métodos de seleção, treinamento e desenvolvimento; as diversas formas de remuneração com pacotes de benefícios adaptados à realidade financeira das organizações; a valorização e cuidados em relação à segurança do trabalho; as relações trabalhistas; e as variadas formas de avaliação de desempenho, inclusive a auto avaliação são os

principais atributos dessa reconfiguração para uma nova abordagem, a Gestão de Pessoas.

A Gestão de Pessoas surgiu como uma solução para as exigências da excelência organizacional. Para atingir esse patamar, Chiavenato (2014) afirma que as pessoas inseridas na organização precisam ser tratadas como parceiros da empresa. Com essa finalidade, as empresas devem atuar de forma estratégica, contando com a participação conjunta de diversos personagens articulados, são eles: colaboradores, gestores, acionistas, fornecedores e clientes. Para esses atuantes, é dado o nome de *stakeholders* (do inglês *stake* = interesse e *holder* = aquele que possui). No capítulo a seguir, detalha-se como gerir estrategicamente o capital humano.

## **2.2 Gestão Estratégica de Pessoas**

Conforme Teixeira *et al.* (2010), o processo de gerenciamento sistemático empresarial contínuo é de extrema importância, pois visa assegurar a organização o senso de direção e continuidade a longo prazo, além de flexibilidade às mudanças e agilidade nos processos. A boa gestão institucional oferece ganhos potenciais de desempenho futuro. Sendo assim, Chiavenato (2014) fala que as pessoas são capazes de aumentar ou reduzir as forças e fraquezas das organizações dependendo da forma como são tratadas. É importante vê-las como fonte de sucesso para que o reflexo dessa atitude seja proporcionalmente benéfico para o futuro organizacional.

Teixeira *et al.* (2010) continuam o pensamento afirmando que para atingir bons resultados, as empresas devem atuar de forma decisória nos processos organizacionais antes, durante e depois da sua elaboração e implementação. Mais uma vez, Chiavenato (2014) complementa afirmando que o capital humano é parte principal no auxílio à empresa para alcançar seus objetivos e realizar sua missão, além de proporcionar competitividade no mercado. A gestão estratégica não diz respeito às decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas aos impactos futuros das decisões presentes. É possível entender esse conceito fazendo uso de uma abordagem, chamada probabilística, explicada por Godet (1997) *apud* Teixeira *et al.* (2010) como uma reflexão sistemática capaz de influenciar a ação do presente frente aos possíveis acontecimentos no futuro. Esse pensamento se dá em razão de

dois efeitos: a aceleração das mudanças que exige uma visão de longo prazo e os fatores de inércia, ou seja, “plantar” hoje para “colher” amanhã. Na perspectiva de Teixeira *et al.* (2010), pelo fato de acontecerem constantes mudanças, a tomada de decisão deve ser baseada na minimização de incertezas acerca do futuro. Quanto mais perto da precisão do futuro estiver o objeto de estudo, mais eficaz será a decisão. Portanto, se faz necessário observar o ambiente interno da empresa na aplicação da estratégia traçada.

### **2.2.1 Análise Estratégica do Ambiente Interno**

Teixeira *et al.* (2010) definem algumas finalidades para analisar as características internas de uma organização, como:

- a. avaliar a evolução do desempenho em relação ao cumprimento da missão;
- b. hierarquizar os pontos fortes e fracos que determinam seu potencial;
- c. identificar as principais causas das forças e fraquezas;

A definição da missão nas empresas traça o caminho pelo qual ela vai seguir. À medida que está sendo cumprida a missão, é possível fazer uma avaliação do quanto a empresa vem evoluindo nas suas estratégias. Nos pontos em que essa evolução não acontece, é necessário desenhar um mapa de forças e fraquezas que esclareçam onde se devem aplicar medidas corretivas.

Chiavenato (2014) relata que para definir a missão de uma empresa, é necessário responder três questionamentos básicos: Quem são? O que fazem? E por que fazem o que fazem? Dadas as respostas para essas perguntas, compreende-se que a missão envolve os objetivos internos geralmente focalizados no atendimento do mercado. A partir dessa definição, é possível desenhar o planejamento estratégico da empresa.

Para Lacombe (2011), o planejamento estratégico é iniciado no topo hierárquico da organização. As diretrizes segmentadas a partir das estratégias traçadas são levadas para a prática dos níveis táticos e operacionais da Pirâmide Organizacional, conforme ilustra a Figura 1.

Figura 1: Modelo de Pirâmide Organizacional



Fonte: Adaptado de Oliveira (2001, p. 45)

Em conformidade com Teixeira *et al.* (2010), existem sete vias operacionais para implementar e controlar a estratégia. A primeira delas é chamada de Programa de Objetivos e significa o conjunto de resultados desejados que precisam ser concretizados no plano estratégico. É fundamental ter indicadores de resultados passíveis de observação e análise para que seja avaliado o que realmente foi concretizado frente ao que deveria ter sido realizado, baseado no objetivo inicial.

O Conjunto de Macroações, segunda via operacional, demonstra a forma como os objetivos devem ser alcançados, dentro dos limites estabelecidos pelas políticas de controle da organização e pelas estratégias pré-definidas. Usualmente, chama-se de meta.

A terceira via são os Projetos Estratégicos que têm impacto direto no futuro da organização, visto que busca desenvolver novos padrões de desempenho alinhados com uma visão em longo prazo, principalmente a nível estratégico da pirâmide organizacional. À medida que se aproxima do operacional, os projetos tendem a tratar de questões mais imediatas, em curto prazo.

Os Indicadores de Desempenho representam a quarta via operacional. São medidas numéricas que caracterizam a situação ou posição dentro de um resultado de processo. Teixeira *et al.* (2010) dizem que esse conceito está diretamente ligado ao Conjunto de Macroações. Em seguida, a quinta via é o Plano de Metas, geralmente voltado para alvos qualitativos, que possui prazos a serem cumpridos. As metas são etapas que precisam ser atingidas para alcançar o objetivo central de acordo com a estratégia traçada.

Essa via é subsequente da sexta, representada pelos Planos de Ação. Esses são criados para cumprir, posteriormente, o plano de metas, atingindo, por consequência bons resultados nos indicadores de desempenho. São responsáveis por determinar os períodos de tempo para acompanhamento das atividades e implementar uma solução para um suposto problema. A última das sete características do controle estratégico é o Orçamento Estratégico, ou seja, alocação de recursos financeiros a fim de realizar o plano estratégico estabelecido.

Após analisar e traçar o caminho percorrido pelas sete vias operacionais que conduzem a gestão estratégica vê-se os processos para a Gestão de Pessoas, criados por Chiavenato.

### **2.3 Processos de Gestão de Pessoas**

Chiavenato (2014) divide em seis os processos dinâmicos e interativos da Gestão de Pessoas. O Processo de Agregar Pessoas é a porta de entrada para os colaboradores nas organizações. Faz parte dessa etapa as atividades primárias da Administração de Recursos Humanos, o recrutamento e a seleção.

O processo seletivo se inicia com o filtro das características humanas que consideram importantes para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo também o perfil do profissional complacente com a cultura da empresa contratante. Em suma, é a adequação entre o que a empresa busca com o que as pessoas oferecem. Lacombe (2011) afirma que não é apenas o currículo e as experiências de um candidato que vai definir a possibilidade dele assumir ou não um cargo. É preciso que seu perfil esteja em acordo com as expectativas da empresa e do gestor a quem responderá. Estrategicamente, buscam-se profissionais que exerçam a inovação proporcionando à empresa o aumento da sua longevidade no mercado.

Chiavenato (2014) reforça que apesar de ser a fase inicial no processo de Gestão de Pessoas, essa primeira etapa é considerada uma das mais importantes, visto que a partir daqui os profissionais selecionados farão parte do quadro de pessoal da empresa e serão membros na atuação do planejamento estratégico predeterminado. É importante a criação de relações perenes entre a empresa e o funcionário para evitar a rotatividade de pessoal. Serão esses novos colaboradores os responsáveis por seguir com o legado da empresa, rumo ao cumprimento das metas para alcance do objetivo.

Lacombe (2011) conceitua seleção como o conjunto de práticas adotadas para escolher, dentre os candidatos, aquele que mais se adequa a vaga disponível. Uma boa escolha de profissional pode ser identificada quando as habilidades do candidato selecionado são difíceis de serem adquiridas através de treinamentos. Servem como exemplo as habilidades de lidar com pessoas; não perder o controle das emoções; e possuir conhecimento de si próprio e das suas limitações. Além desse processo, existem outros cinco desenvolvidos por Chiavenato. O Processo de Agregar Pessoas será detalhado no Capítulo 2.3.1, por ser o tema mais relevante deste trabalho. A seguir vê-se o terceiro Processo, o de Recompensar Pessoas.

O Processo de Recompensar Pessoas, segundo Chiavenato (2014), media dois objetivos diferentes como os elementos fundamentais para incentivar a motivação dos colaboradores, sendo o primeiro o propósito alvo das organizações nos resultados a serem almejados e o segundo, as metas individuais a serem satisfeitas. A motivação é fundamental nas empresas bem-sucedidas, por isso o autor adota em seu estudo as duas abordagens no processo de recompensar pessoas. Na primeira, a abordagem tradicional supõe a ideia de que as pessoas são motivadas apenas por incentivos financeiros e materiais. A remuneração segue padrões firmes de avaliar os cargos e baseando-se apenas no tempo de contribuição na empresa, e não pelo desempenho. A segunda abordagem, conhecida como moderna, se diferencia pelo fato de adotar o modelo do homem complexo, ou seja, a ideia de que as pessoas são motivadas por uma variedade de incentivos, isto é, salário, metas a atingir, satisfação no trabalho e necessidade de auto realização.

Para Amaral (2005), o trabalho de administrar a remuneração foi sempre uma questão crítica na análise da eficiência organizacional e a remuneração por competência está diretamente ligada ao clima da organização. Por isso, Chiavenato (2014) reforça a afirmação, mencionando que cada funcionário se interessa por investir dedicação pessoal e profissional desde que tenha a garantia de retribuição parametrizada com o que foi oferecido. Marras (2002), já no início da década passada, concebia esse tipo de remuneração como estratégica, visto que compensa os empregados destacando-os dos demais por um determinado período de tempo.

Dentro desse contexto, Almeida *et al.* (2012), acentua que a promoção busca basilar a Avaliação de Desempenho individual fundamentada tanto por critérios comportamentais quanto técnicos na função exercida, ou seja, meritocracia. Gheno

(2011) complementa afirmando que quanto mais motivados os funcionários estejam, além de satisfeitos com seus salários, os ganhos para a empresa serão cada vez maiores, pois as pessoas tenderão a produzir ainda mais. Em seguida, aborda-se o Processo de Desenvolver Pessoas.

O Processo de Desenvolver Pessoas para Chiavenato (2014) representa a responsabilidade das empresas em capacitar seu quadro de funcionários, desenvolvendo suas habilidades. Esse processo está intimamente ligado à educação, pois corresponde a necessidade de extrair as potencialidades de cada funcionário. Silva (2015) assegura que a primeira etapa para iniciar o processo de treinamento em uma organização é identificar a necessidade do setor, quando este possui carência de conhecimento, capacidade e habilidade suficientes para desenvolver as atividades da área. Para perceber essa necessidade, é preciso analisar, por exemplo, o nível e a qualidade da produtividade, os custos e desperdícios, e os pontos a serem melhorados. Pode-se também considerar os *feedbacks* dos funcionários sobre a sua percepção acerca do que deve ser considerado como falha nas tarefas desenvolvidas.

Sobre o tema educação visto anteriormente, pela compreensão de Valentim (2003), a inteligência competitiva é vista como diferencial, pois significa o processo no qual investiga o ambiente no qual a organização está inserida. Além disso, a empresa observa ganhos de variadas formas, o principal dele é fazer com que as pessoas desenvolvam suas habilidades profissionais, tornando-as capazes de planejar ações táticas e operacionais para o nível estratégico, visando mercado, competitividade e globalização. Desenvolver as pessoas é como implantar a gestão do conhecimento, sendo a empresa facilitadora no desempenho de medidas estratégicas. Em seguida, o Processo de Manter pessoas reforça a importância de capacitar seus funcionários e oferecer condições de reter talentos.

Chiavenato (2014) chama de Processo de Manter Pessoas, sobretudo, a atividade de promover boas relações internas fomentando a melhoria contínua no clima organizacional. Apesar de parecer fácil, é importante lembrar que as pessoas têm personalidades distintas e formas singulares de observar os acontecimentos ao seu redor. A capacidade de adaptação a ambientes de convivência em grupos é um trabalho dinâmico e constante, pois dentro das empresas as pessoas precisam adaptar-se a arquitetura organizacional, cultural, ao estilo de gestão e os tipos de trabalhos desenvolvidos. Por outro lado, é papel das empresas proporcionar esse

ambiente favorável aos colaboradores. Mais uma vez, volta-se a questão da motivação, visto que, quando é viabilizada a condição de um bom clima organizacional, se ganha, por consequência, o engajamento por parte dos empregados.

Como forma de garantir a qualidade de vida propícia para exercer as atividades rotineiras de trabalho, Seidl e Zannon (2004) mencionam que a saúde é o ponto chave desse conceito. Os benefícios de assistência médica oferecidos pelas empresas, por exemplo, podem ser tidos como modelo de qualidade de vida capaz de reter funcionários, pois, somado a dificuldade de manter um plano de saúde individual, os funcionários também enxergam o cuidado da empresa com eles. Porém, esse não é o único benefício tido como qualidade de vida no trabalho.

Freire (2013) destaca que além dos treinamentos e da remuneração, o conforto das instalações físicas da empresa, ou seja, a ergonomia completa no *layout* empresarial também exerce grande influência no Processo de Manter Pessoas. Apesar de parecer insignificante, Kroemer (2007) enfatiza que os maus cuidados com a saúde mental e física dos funcionários, afeta diretamente na sua produtividade e conseqüentemente nos resultados da empresa. Ambientes bem iluminados, com temperatura agradável, sem ruídos e que proporcionam conforto oferecem condições para um bom desempenho das atividades profissionais. Seguindo nessa perspectiva, torna-se importante também acompanhar o comportamento das pessoas dentro do ambiente organizacional por meio do Processo de Monitorar Pessoas.

Chiavenato (2014) nomeia como Processo de Monitorar Pessoas o sexto sistema da Gestão de Pessoas. Segundo o autor, o sentido de monitorar não significa controlar os empregados dentro da empresa com o objetivo de puni-los por irregularidades, mas na verdade a intenção é seguir, orientar e acompanhar o comportamento dos funcionários. Para isso, a Gestão de Pessoas estabelece a cadeira de *staff* dentro do organograma da empresa onde o colaborador responsável por essa função apoie os níveis estratégicos em tempo real para facilitar na tomada de decisão. Os sistemas de informações modernos favorecem essa diligência através do banco de dados que transformam as informações em embasamento para apoio no processo decisório. E para verificar comportamento, produtividade e entrega de resultados por parte dos funcionários, o Processo de Aplicar Pessoas

oferece medidas de retribuição para a empresa garantir a permanência e disposição contínua do seu corpo de funcionários, esclarecida no capítulo a seguir.

### **2.3.1 Avaliação de Desempenho**

Chiavenato (2014) apresenta a avaliação de desempenho inserida dentro do Processo de Aplicar Pessoas. É natural do ser humano avaliar tudo o que acontece ao seu redor, seja na vida pessoal ou profissional. Nas organizações, a todo o momento são feitas avaliações, desde como está o rendimento financeiro nos caixas ou como é mensurado o nível de vendas e investimento em *marketing*, ou até como está o desempenho humano, afinal são as pessoas que dão dinâmica às organizações.

Araújo e Garcia (2010) relatam que avaliar o desempenho dos funcionários no Brasil é uma atividade que existe há mais de 50 anos, sobre uma metodologia muito simples. Quando bem avaliado, relaciona-se o salário ao desempenho, recompensando o empregado pelo bom trabalho exercido. Porém, quando mal avaliado, estreitam-se os possíveis caminhos para o crescimento do funcionário na empresa. Na pior das hipóteses, o desligamento pode ser uma consequência de um resultado negativo. É, portanto, uma espécie de estímulo para assegurar a empresa de que, para os próximos passos, o esforço seja cada vez maior por parte do colaborador. As avaliações quando mal elaboradas e feitas de forma errônea podem apresentar erros graves nos resultados, como avaliar negativamente o desempenho de um funcionário pelas condições no sistema de trabalho e não pelos seus atributos do fator humano.

Ainda na visão dos autores (2010), o processo de avaliação é formado por três etapas: identificação, mensuração e administração. A primeira fase, conhecida pela identificação, se dá pela percepção de consequências, sejam positivas ou negativas, das atividades das pessoas dentro da empresa. Logo assim, a empresa estará apta a remanejar um funcionário para atender suas necessidades, sendo esse remanejamento decorrente do desempenho exercido pelo colaborador. A segunda fase, a mensuração, tem como principal objetivo determinar como o desempenho pode ser medido. É a atividade de tornar objetiva a subjetividade do desempenho, visando facilitar o procedimento. A última etapa, a administração, consiste em um pensamento voltado para o futuro. É a ideia de que o

remanejamento de pessoas gera possibilidade de alcance de todo o potencial das pessoas, trazendo, como consequência, resultados positivos para a empresa. Araújo e Garcia (2010) reforçam que para avaliar mais de uma pessoa, é preciso entender a individualidade de cada um. O grau de conhecimento, habilidade e atitude (CHA) de cada funcionário é algo particular e único. A importância da avaliação é decorrente dos seus motivos de alicerçar a ação do gestor em promover, treinar ou desligar um funcionário; mensurar a necessidade de treinamento e desenvolvimento; oferecer *feedback*; apoiar no progresso da organização.

Segundo Carvalho *et al.* (2012), avaliar é uma atividade consequente e dependente da análise, tendo por objetivo atribuir devido valor a algum objeto ou ação. Nesse sentido, a avaliação de desempenho procura entender o comportamento humano em questão da competência e excelência na qualidade da produção de bens ou serviços. Dessa forma, o objetivo é orientar a equipe de trabalho a fim de, através dos resultados, identificar os pontos fortes e fracos, sendo esses últimos tratados por meio de planos de ação para buscar o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. Através desse procedimento, é possível localizar desarmonias, dificuldades de supervisão, integração, adequação ao processo e demais problemas no ambiente de trabalho. Além disso, também é possível visualizar as falhas relacionadas a falta de conhecimento, necessidade de treinamento, problemas de ordem pessoal ou adequação de salário.

Os estudiosos (2012) mencionam que o padrão de desempenho eficiente, e alcançável pelo avaliado, deve conter características de: viabilidade, especificidade, atualidade e mensurabilidade. A viabilidade consiste em garantir que o padrão de desempenho seja viável e duradouro para manter o estímulo do colaborador em alcançá-lo; padrões irreais, muito além do possível, faz com que o avaliado perca motivação por acreditar que não é capaz de conseguir. A especificidade é um conjunto de variáveis em uma avaliação criteriosa, imparcial e objetiva que são colocadas para conhecimento do funcionário; a unidade a atingir, a qualidade exigida e os limites de tolerância admitidos no cumprimento dos padrões e procedimentos de como o avaliado será acompanhada são exemplos de variáveis nesse sentido. A atualidade é a atividade de acompanhar o progresso em relação ao desenvolvimento tecnológico, ou seja, o *know-how* empresarial; quando o padrão de desempenho se torna obsoleto, as consequências são tornar a organização não competitiva, gerar desconfiança quanto a sua credibilidade e percepção da ausência

de motivação na sua força de trabalho. A mensurabilidade, por sua vez, consiste em avaliar o colaborador tanto em fatores objetivos – com base estatística – como em fatores subjetivos. Nesse caso, uma análise importante a ser feita é perceber qual o parâmetro comparativo que será atribuído, por exemplo, os resultados desejados de cada cargo.

Dentro desse contexto, Barbieri (2014) diz que muitos acreditam realmente na necessidade de se realizar a avaliação de desempenho, porém muitos gestores não gostam de utilizá-la, pois demanda de um *feedback*, sendo crítica construtiva ou elogio atrelada a um questionamento sobre possível promoção futura. Por outro lado, algumas pesquisas apontam que durante os meses que antecedem o período de avaliação, o desempenho dos colaboradores declina, por terem receio de como serão avaliados.

Na percepção de Chiavenato (2014), as principais razões pelas quais as empresas se preocupam em avaliar o desempenho dos seus funcionários são: as recompensas, pois proporciona o julgamento para promoções, aumento de salário, movimentações e desligamentos; a retroação, ou *feedback*, quando os colaboradores tomam conhecimento do resultado das avaliações; o desenvolvimento, permitindo que os colaboradores saibam quais são seus pontos fortes e fracos, aplicando medidas de correção para melhoria e aperfeiçoamento das suas competências; o relacionamento; a percepção, oferecendo meios para que cada pessoa saiba o que se pensa a seu respeito; o potencial de desenvolvimento; e o aconselhamento. Avaliar o desempenho é uma forma de reduzir as incertezas, por isso o principal interessado deve ser o próprio avaliado, e em segundo plano, a empresa. É ideal que as pessoas façam constantemente sua autoavaliação a fim de alcançar suas próprias metas e superar suas expectativas.

No próximo tópico, serão detalhados os métodos tradicionais e modernos utilizados para aplicar a avaliação de desempenho. Segundo Carvalho *et al.* (2012), método é um processo que reúne um conjunto de técnicas capazes de gerar resultados a partir da análise de informações, ajustando ou transformando um conhecimento relativo. Já o método da avaliação de desempenho pode ser entendido como um processo específico, cujas técnicas possuem características próprias utilizadas pelo avaliador com a finalidade de verificar, sobre determinadas condições, a aplicação dos procedimentos de trabalho.

### 2.3.1.1 Métodos Tradicionais

Em seu estudo, Carvalho *et al.* (2012) ressaltam que existem, em média, cinco métodos tradicionais mais conhecidos para aplicar a avaliação de desempenho. O método das Escalas Gráficas se baseia em uma tabela na qual os fatores de avaliação ocupam as linhas e os graus de avaliação ocupam as colunas. Os fatores são representados pelos comportamentos e atitudes desejados pelas empresas e os graus são campos para marcação, por exemplo, avaliar a pontualidade do funcionário dentro de uma escala de ruim a ótima.

São caracterizados por uma descrição clara e objetiva para garantir maior precisão para que, em um formulário, o avaliador assinale o grau de desempenho atribuído para cada colaborador, dadas as escalas de variação de desempenho. Pode-se utilizar de três a cinco graus, sendo eles, geralmente, nomeados como ótimo, bom, regular, sofrível e fraco. Araújo e Garcia (2010) afirmam que esse método é baseado na utilização de indicadores de desempenho para a elaboração de gráficos. Na Figura 2 é possível visualizar um modelo de avaliação por Escala Gráfica.

Figura 2: Método Tradicional das Escalas Gráficas

Fatores:	Ótimo	Bom	Regular	Sufrível	Fraco
<b>Produção</b> (quantidade de trabalho realizada)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
<b>Qualidade</b> (esmero no trabalho)	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade de trabalho
<b>Conhecimento do Trabalho</b> (perícia no trabalho)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco do trabalho
<b>Cooperação</b> (relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
<b>Compreensão de Situações</b> (capacidade de resolver problemas)	Excelente capacidade de intuição	Boa capacidade de intuição	Capacidade satisfatória de intuição	Pouca capacidade de intuição	Nenhuma capacidade de intuição
<b>Criatividade</b> (capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
<b>Realização</b> (capacidade de fazer)	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte: Chiavenato (2014, p. 218)

Para cada linha dos fatores, o avaliador marca a opção que melhor se adequa considerando o desempenho do funcionário. A vantagem de utilizar esse método é a rapidez no processo e facilidade de compreensão do resultado, mas de acordo com Shigunov Neto e Gomes (2003), as desvantagens são maiores, uma vez que esse tipo de avaliação é considerado tendencioso para os extremos (ótimo ou muito ruim), divergindo da realidade. O método visto a seguir apresenta outra forma de avaliação de desempenho.

Carvalho *et al.* (2012) descrevem que o método da Escolha Forçada examina o desempenho do avaliado considerando um conjunto de frases descritivas que focalizam algumas características de comportamento. Cada conjunto se forma com duas ou mais frases e cabe ao avaliador selecionar uma frase, em cada conjunto, que mais represente o colaborador avaliado. Também existem avaliações onde são selecionadas duas frases, sendo uma a que mais caracteriza e a outra que menos define o avaliado. Araújo e Garcia (2010) atestam que esse método possibilita a minimização da subjetividade pelo fato de estabelecer padrões de comparação objetivos. Seguindo o mesmo raciocínio, Marras (2000) *apud* Araújo e Garcia (2010) complementam que a maior vantagem deste método é que o avaliador se torna obrigado a considerar apenas o trabalho do avaliado e os resultados obtidos por ele, mas não a sua personalidade. Pode-se perceber no Quadro 3 um exemplo deste método.

Figura 3: Método Tradicional da Escolha Forçada

Avaliação de desempenho								
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Marcar com um "x" na coluna ao lado: o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e o sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixar nenhum bloco sem preencher duas vezes.								
	nº	+	-		nº	+	-	
Apresenta produção elevada				Dificuldade em lidar com pessoas				
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa				
Tem dificuldade com número				Gosta de reclamar				
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda				
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento				
Gosta de ordem				Toma decisões com critério				
Não suporta pressão				É lento e demorado				
Aceita críticas construtivas				Conhece o trabalho				
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável				
Comete muitos erros				Produção razoável				
Oferece boas sugestões				Tem boa memória				
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade				

Fonte: Chiavenato (2014, p. 219)

Em contrapartida, Chiavenato (2014) destaca algumas desvantagens percebidas na aplicação do método de Escolha Forçada. Esse método não proporciona uma visão global dos resultados da avaliação, assim como não provoca retroação de dados nem permite comparações. Além disso, essa técnica é pouco conclusiva sobre os resultados e a participação do avaliado é nula, diferente do terceiro método a ser analisado, de acordo com Carvalho *et al.* (2012), o método da Pesquisa de Campo.

Esse modelo é um processo no qual se aplica a responsabilidade das funções de linha e de *staff*. Sua execução promove a utilização simultânea de um especialista em avaliação de desempenho (*staff*) e os gestores (linha). Em um trabalho de equipe, eles avaliam o desempenho de seus subordinados diretos. O método é desenvolvido passando por quatro fases, sendo a primeira delas a entrevista de análise inicial, seguida pela entrevista de análise complementar, planejamento das medidas necessárias e acompanhamento dos resultados. Na Figura 4 é possível ver um exemplo do Método Tradicional da Pesquisa de Campo.

Figura 4: Modelo Tradicional da Pesquisa de Campo

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

Fonte: Chiavenato (2014, p. 220)

Ressalta Chiavenato (2014) que as desvantagens de utilizar esse método são o alto custo operacional porque exige assessoria de especialista, e, além disso, a lentidão no processo por possuir pouca participação do avaliado, tanto na avaliação como nas providências. Outra forma de avaliar, para Carvalho *et al.* (2012), é o Método dos Incidentes Críticos. Ele define este método como identificação das características extremas representadas pelos pontos altamente positivos e negativos de desempenho. Transforma os fatores de avaliação em incidentes críticos com o objetivo de avaliar o desempenho do ponto de vista das forças e fraquezas de cada avaliado, conforme ilustra a Figura 5 abaixo.

Figura 5: Modelo Tradicional dos Incidentes Críticos

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

Fonte: Chiavenato (2014, p. 221)

Para Chiavenato (2014), as maiores vantagens desse método são o fato de enfatizar os aspectos excepcionais do avaliado e trabalhar com facilidade na montagem e aplicação. Por outro lado, a grande desvantagem é a tendenciosidade e parcialidade por fixar-se em poucos aspectos do desempenho. O último método classificado como tradicional, é a Lista de Verificação, também conhecida como *check list*. Carvalho *et al.* (2012) descreve o método da Lista de Verificação como uma relação com um conjunto de fatores de avaliação que o gestor assinala as principais características a respeito de seus colaboradores, de acordo com Figura 6.

Figura 6: Método Tradicional da Lista de Verificação

**Avaliação de desempenho**

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

Áreas de desempenho	1	2	3	4	5	Áreas de desempenho	1	2	3	4	5
Habilidade de decidir						Iniciativa pessoal					
Aceita mudanças						Suporta tensão e pressão					
Aceita direção						Conhecimento do trabalho					
Aceita responsabilidades						Liderança					
Atitude						Qualidade do trabalho					
Atendimento às regras						Quantidade de produção					
Cooperação						Práticas de segurança					
Autonomia						Planejamento e organização					
Atenção a custos						Cuidado com o patrimônio					

Fonte: Chiavenato (2014, p. 221)

Chiavenato (2014) afirma que, apesar da utilização dos métodos tradicionais da avaliação de desempenho, estes são considerados ultrapassados e negativos quando analisados de uma forma geral. Na grande maioria são burocratizados e repetitivos, pois tratam as pessoas avaliadas como homogêneas e padronizadas. Por esse motivo, a preocupação atual é aplicar métodos capazes de estimular os esforços dos funcionários no alcance dos objetivos e metas que combinem as estratégias da empresa com os interesses individuais de cada colaborador. Ao mesmo tempo, a tendência da desburocratização aumenta com o foco na redução dos formulários físicos em papel, pelos riscos de perda de documento. Sendo assim, os processos de avaliação de desempenho estão se tornando mais informais, como os modelos modernos abordados no próximo tópico.

### 2.3.1.2 Métodos Modernos

De acordo com os estudos de Barbieri (2014), os avaliadores no processo de análise moderna de desempenho podem ser os líderes diretos do subordinado, os próprios empregados, seus pares e até mesmo os clientes. É importante conhecer quais os critérios de comportamento mais relevantes para registro, sendo estes observados em diferentes momentos. O fato da chefia direta avaliar o subordinado pelo desempenho exercido está em grande pauta nas atuais discussões, visto que existem pensamentos positivos e negativos para essa questão. Analisando o lado positivo, o avaliador conhece muito mais do avaliado porque convive com ele e compartilha de algumas rotinas no trabalho, por esse motivo pode avaliar com maior

propriedade no processo. Porém, existe um lado negativo, quando o gestor não tem uma boa relação com seu empregado e distorce uma opinião tornando o fato mais emocional do que profissional.

Os métodos modernos existem em menor quantidade em relação aos métodos tradicionais, mas são muito mais eficazes, pois consideram particularidades descartadas nos antigos modelos. O método da Avaliação Participativa por Objetivos, por exemplo, é, na avaliação de Chiavenato (2014), consequência da administração por objetivos. Druker criou esse processo em 1954 com foco na auto direção não burocratizada, porém o que se instaurou foi uma divergência do seu objetivo, uma rotina burocrática, inflexível, altamente hierárquica e fortemente coercitiva. Porém, a avaliação por objetivos em si é democrática, participativa e motivadora que segue seis etapas.

A primeira etapa resume-se em formular objetivos consensuais, ou seja, uma declaração do resultado que se pretende alcançar dentro de um determinado período. Os objetivos são traçados entre o funcionário e o gestor e aplicados de cima para baixo no organograma da empresa. A segunda etapa se baseia no comprometimento pessoal para com o alcance dos objetivos formulados. Em algumas situações, existem contratos formais que caracterizam o acordo feito entre as partes. A terceira fase é definida como a negociação sobre alocação de recursos para o atingimento do objetivo, que podem ser materiais, humanos e investimentos. Sendo assim, os recursos se caracterizam como custos para cumprimento da meta principal.

A etapa seguinte é a do desempenho, ou seja, a estratégia pessoal definida pelo colaborador para chegar ao resultado almejado. A fase de número cinco é conhecida como corretiva, pois monitora os resultados em relação aos objetivos pré-estabelecidos. É nesse momento em que ocorre a verificação dos custos e benefícios envolvidos no processo, assim como a medição com base quantitativa que forneça base objetiva e clara do andamento frente ao esforço do colaborador. Geralmente, o próprio avaliado realiza sua autoavaliação com a ajuda do seu gestor para checar o cumprimento das ações propostas para resultado estimado. A última etapa é a retroação contínua da avaliação, ou seja, o *feedback*, para que haja percepção dos pontos positivos e pontos a desenvolver. Em seguida, será abordado um segundo tipo de avaliação moderna de desempenho.

De acordo com Dias *et al.* (2010) a avaliação de desempenho chamada de Avaliação 180º determina os atuantes no processo sendo o líder, o avaliado e a equipe do avaliado, ou seja, o procedimento baseia-se na avaliação do superior, da equipe e da autoavaliação do colaborador. O benefício da utilização desse método é que, diferente da avaliação anterior, existem mais protagonistas no processo, oferecendo uma avaliação mais robusta e com maior riqueza de detalhes. Dessa forma, será possível medir a avaliação de forma mais efetiva, além de permitir uma comparação entre os resultados, como também fornecer direcionadores claros para desenvolver as melhorias e sanar os *gaps* de competências gerenciais.

Gandon (2005) menciona que o modelo de Avaliação 180º possui critérios e métodos definidos para mensurar o desempenho humano. Também reforça que esse tipo de procedimento leva em consideração o plano de desenvolvimento pessoal, além do profissional; possibilitando um plano de resultados e troca de ideias no momento do *feedback* e sinaliza a necessidade de mudança comportamental para promover a melhoria na atuação profissional. A grande maioria dos profissionais que são submetidos a esse tipo de avaliação, confirma que é perceptível a motivação para o desempenho profissional, além de reforçarem que os critérios são geralmente muito claros, tanto para o avaliador como para o avaliado.

Em uma avaliação realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) no Rio Grande do Sul, um dos gerentes confirmou que um grande aspecto positivo nesse processo é a possibilidade de haver troca de opiniões com outras pessoas a respeito de um avaliado e seu desempenho, tornando o processo menos subjetivo e mais real, eliminando também distorções formadas por opiniões particulares e individuais. Porém, apesar de ser muito bem qualificado, existe um modelo de avaliação ainda mais robusto que proporciona maior nível de detalhamento no processo, que é a Avaliação 360º explorada a seguir.

O método mais completo de avaliação é conhecido por Avaliação 360º. Através desse modelo, o processo é feito de modo circular, ou seja, todos envolvidos mantêm alguma interação com o avaliado. Chiavenato (2014) reforça que participam desse processo seu superior, os pares, subordinados, clientes internos e externos e fornecedores, tornando a avaliação mais rica por considerar diferentes informações vindas sem influência das demais opiniões. É importante observar que

por meio desse modelo, o avaliado fica mais visível e alguns se tornam vulneráveis na organização por não saberem filtrar *feedbacks* negativos.

A aplicação desse método é feita através de formulários, geralmente *onlines*, que produzem relatórios individuais com planos de ações futuros visando melhoria no desempenho. Os benefícios da utilização desse método é que o sistema é mais compreensivo, a qualidade da informação é melhor, e torna os clientes e fornecedores parte do processo formando espírito de equipe nas organizações e a retroação permite autodesenvolvimento do avaliado. Por outro lado, esse método também apresenta algumas desvantagens na sua aplicação, como o sistema é completo para combinar todas as avaliações feitas pelas diferentes partes do processo, a retroação pode intimidar ao invés de gerar estímulo, também podem existir conflitos devido à divergência de opiniões e esse método requer treinamento intensivo dos avaliadores para que funcione com excelência. Para gerar estímulo, existem algumas teorias que explicam como funciona a motivação nos indivíduos, abordadas no capítulo a seguir.

### **2.3.2 Teorias Motivacionais**

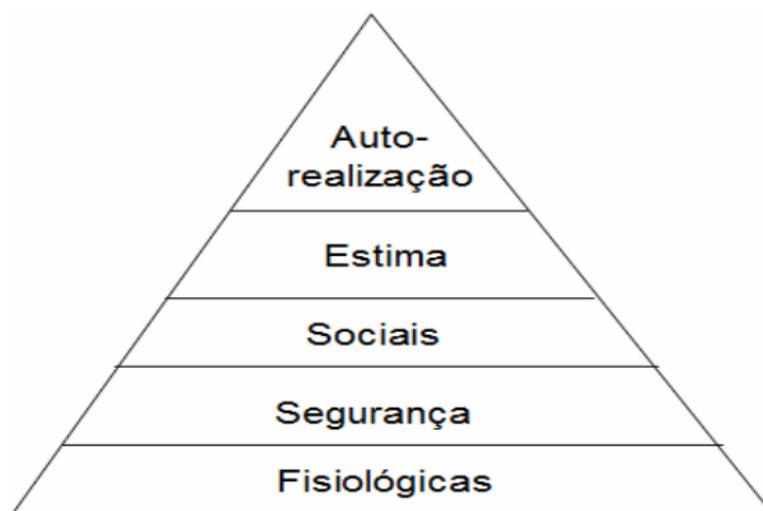
Na análise de Aguiar (2005), o estudo da motivação humana não pode desconsiderar que, além dos fatores de trabalho, questões pessoais exercem fortes influências no incentivo dos indivíduos. Para entender o quão motivado pode ser o colaborador, é necessário aplicar o objeto de estudo atual dos psicólogos: as causas que ativam o organismo. Isto é, o motivo que gera interesse nas pessoas e as fazem praticar ações que possibilitam a conquista desse objetivo. É possível identificar os fatores motivacionais por várias abordagens, princípios e teorias que se aplicam para diferentes personalidades e estilos de vida. O princípio do hedonismo, por exemplo, propõe a ideia de que as pessoas buscam o prazer e repudiam o sofrimento, evitando-o a qualquer custo. Para cada situação que enfrentam, elas procuram maximizar o prazer e minimizar o sofrimento. Dessa forma, entende-se que os indivíduos visam comportar-se maximizando recompensas positivas, como satisfação e reforços positivos, e minimizando efeitos negativos, tais como as punições e insatisfações.

Segundo John e Pervin (2008), a abordagem de Freud sobre a motivação humana se baseia na percepção de que as pessoas podem ser motivadas por

questões que estejam no seu nível inconsciente. Ou seja, existem noções do funcionamento humano em que não são verdadeiramente cientes para as pessoas. Em sua Teoria Psicanalítica, Freud subdivide o conhecimento sobre os fenômenos em consciente (quando existe percepção sobre algo), pré-consciente (pode haver conhecimento se tiver uma atenção maior ao caso) e inconsciente (não há condições de haver ciência sobre uma determinada situação). Aguiar (2005) secunda a teoria freudiana de que o comportamento adulto das pessoas é influenciado por experiências da infância, o que é chamado de determinismo biológico da teoria psicanalítica.

Gimenez *et al.* (2010) complementa sobre outra teoria acerca da motivação humana, desenvolvida por Abraham Maslow, conhecida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades. Conforme ilustrado na Figura 7, Maslow descreve que os fatores de satisfação das pessoas se dividem em cinco níveis hierárquicos, estando nos níveis baixos às necessidades fisiológicas e no topo da pirâmide estão às necessidades que representam a busca pela individualidade do ser, como questões sociais, de estima e auto realização.

Figura 7: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2002 p. 37).

Gimenez (2010) continua afirmando que o próprio Maslow acreditava que as necessidades de alto nível jamais serão completamente satisfeitas, sendo sempre um reduto de força motivacional. Aguiar (2005) menciona que é natural de pessoas carentes em situação extrema a necessidade básica e biológica de fome, sede e

sono. Sendo assim, os seres dominados por essa necessidade focalizam sua preocupação no presente, limitando sua visão de futuro. A partir do momento em que essa necessidade passa a ser satisfeita, o nível da pirâmide se eleva para o grau de segurança. Essa envolve estabilidade, proteção, ausência de medo, ameaça e ansiedade. Quando o segundo nível de necessidade foi suprido, tende-se a querer mais e motivar-se por questões sociais, como relacionamentos e interação. Solidão e rejeição são exemplos de sentimentos que caracterizam a não-satisfação das necessidades, geralmente provocando sofrimento. Em contrapartida, quando a necessidade é atingida, eleva-se em mais um nível o grau motivacional para outro tipo de necessidade.

A necessidade de estima está diretamente ligada à própria pessoa, mas a satisfação exige uma ação externa. Guimarães (2001) descreve essa necessidade como um desejo de auto avaliação estável capaz de gerar autoconfiança, valor, capacidade e sentimento de utilidade. Porém quando não saciada, recorre a consequências de inferioridade e fraqueza. Segundo Aguiar (2005), o último grau de necessidade, chamado de auto realização, surge apenas quando todas as demais já foram satisfeitas. Refere-se ao desejo das pessoas em desenvolver seus potenciais.

Outra teoria que estuda a motivação humana foi desenvolvida por Herzberg, e é conhecida como Teoria dos Fatores Higiênicos. Segundo Pilatti (2012), Herzberg estudou os fatores que geram satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho. Para ele, fatores motivacionais ou causas relacionadas ao cargo e atividades cotidianas do ofício são fatores de motivação, enquanto fatores de manutenção, ou seja, estruturas do ambiente ligadas à sua condição de trabalho são apenas fatores que previnem a insatisfação. Comparando com a teoria de Maslow, os fatores de manutenção estão relacionados com os níveis inferiores da pirâmide enquanto os fatores motivacionais representam os níveis mais altos da pirâmide. Buscando conceituar ainda mais, Herzberg distinguiu os dois tipos de fatores. Os motivadores são intrínsecos às pessoas, como realização, reconhecimento, ascensão e desenvolvimento, pois é condicionada a opção dos indivíduos. Entretanto, os fatores de manutenção são extrínsecos, visto que são fornecidos ao colaborador para o exercício da sua função, são elas as condições de trabalho, como remuneração, segurança, benefícios e política institucional.

### **3. METODOLOGIA**

Este trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa descritiva que, de acordo com Godoy (1995), o estudo é feito a partir de um plano pré-estabelecido com hipóteses claras e aspectos definidos. O objetivo do estudo é a medição objetiva e quantificação dos resultados, uma vez que é possível buscar a precisão das informações e minimização dos erros, garantindo margem às inferências. Este tipo de pesquisa não mede dados estatísticos na análise de dados, mas envolve dados descritivos sobre processos – como neste caso – pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada.

A metodologia utilizada baseada na pesquisa bibliográfica, que segundo Lima e Miotto (2007), é o instrumento que oferece ao pesquisador a oportunidade de buscar e achar soluções para o seu problema de pesquisa. Complementando a metodologia, foi desenvolvido o estudo de caso. O objeto deste estudo foi a empresa a Votorantim Cimentos. Neste, a coleta de dados aconteceu através de uma entrevista estruturada, com um questionário de 10 questões, aplicado a uma das responsáveis regional da área de Recursos Humanos, conhecida como área de Gente no vocabulário da empresa, no dia 20 de Novembro de 2017, possibilitando uma analogia entre a teoria e prática do tema abordado.

A entrevista, pelas palavras de Boni e Quaresma (2005), é um aglomerado de questionamentos ordenados, pelo qual o entrevistado é indagado a responder sobre o tema proposto. Para que a entrevista fosse possível, foi feita uma pesquisa de campo que, pela perspectiva de Marconi e Lakatos (2010), o objetivo é obter a coleta de informações necessárias e conhecimento sobre uma determinada problemática, assim como seus meios de resolução através de hipóteses sugeridas. O resultado da coleta de dados será exposto em formato de texto no tópico seguinte.

### **4. ESTUDO DE CASO**

#### **4.1 Empresa Objeto de Estudo**

O objeto de estudo deste trabalho é uma empresa multinacional, a Votorantim Cimentos, do segmento de materiais de construção desde 1933 com portfólio

composto por cimento, argamassa, concreto e agregados. Está entre as dez maiores empresas do mundo neste setor com capacidade produtiva de 54,5 milhões de toneladas ao ano e presente em 13 países, além do Brasil.

Seu quadro de funcionários é composto por mais de 16 mil funcionários e foi pioneira na utilização do coprocessamento, tecnologia produtiva que descarta, econômica e ecologicamente, os resíduos industriais nos fornos de cimento. No campo da responsabilidade social, a Votorantim desenvolve atualmente diversos programas socioeducativos voltados à educação profissional e inserção de jovens no mercado de trabalho.

Dento da regional Norte e Nordeste, compõe mais de 10 unidades, sendo elas fabris, centro de distribuição e o centro administrativo, localizado em Recife no Estado de Pernambuco, base física desse estudo de caso.

## **4.2 Resultados da Pesquisa**

Considerando que a Votorantim faz uso da ferramenta de avaliação, o modelo moderno de 180º foi o escolhido pela companhia para obter informações acerca dos avaliados, sendo gestores com mais de três subordinados. Para os demais avaliados que não ocupam posição de liderança na empresa, a avaliação de desempenho é feita através da opinião única do seu gestor direto no comitê com a área de Recursos Humanos.

Para formalizar o ciclo da avaliação, a organização enumera os passos realizados durante o ano, correspondendo à primeira etapa como a Conversa de Carreira que é feita entre o avaliado (funcionário) e o avaliador (gestor direto). O segundo passo é fazer a avaliação no Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV) classificando os avaliados em nove *boxes*, sendo o *box one* ou *blue box* onde estão os melhores avaliados e o *nine box* o que comporta as piores avaliações, sujeitas a desligamento. Em seguida é dado o *feedback* e as demais fases são a construção do Plano Desenvolvimento Individual (PDI) e acompanhamento trimestral do PDI com o gestor, tendo o apoio também da área de Recursos Humanos.

A finalidade desse sistema de avaliação é desenvolver uma cultura voltada para a Gestão de Pessoas, assim como assegurar o melhor aproveitamento interno dos colaboradores e garantir o número de profissionais com perfil adequado à liderança corporativa. Para isso, mesmo que seja feito através de métodos

diferentes de avaliação, a companhia tem a preocupação de avaliar todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos do organograma, exceto estagiários e terceiros.

Nesse sentido, a ferramenta de avaliação proporciona ao gestor a identificação dos *gaps* de seus subordinados oferecendo-os a oportunidade de alinhar com eles, no momento do *feedback*, a formação do PDI para sanar suas falhas. Os critérios padrões utilizados para o processo de Avaliação de Desempenho são o atingimento da meta anual, aderência às crenças da empresa e desempenho na função que ocupa.

Já existem vários profissionais da empresa que foram promovidos por intermédio da meritocracia, dentre eles destacam-se os estagiários que foram paulatinamente avançando os níveis hierárquicos de Analista Júnior (Jr), Pleno (PI) e Senior (Sr) e hoje ocupam a posição de coordenação na empresa. A avaliação é realizada anualmente e existe a auto avaliação para cada avaliado.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando que a Gestão de Pessoas agrega vários processos e, com foco na Avaliação de Desempenho presente no Processo de Aplicar Pessoas, constata-se que são grandes e variados os benefícios em adotar a prática da avaliação dos funcionários nas organizações. Foi observado que essa medida proporciona motivação, desenvolvimento pessoal e profissional baseado na meritocracia. Devido a esses ganhos mútuos, o impacto positivo na produtividade da organização é previamente percebido, conforme visto na pesquisa sobre teorias motivacionais de Maslow e Herzberg.

Tendo como base o estudo na Gestão de Pessoas e na Avaliação de Desempenho da Votorantim Cimentos Norte/Nordeste, verificou-se que faz parte da realidade da empresa avaliar os profissionais que formam o quadro de funcionários e promovê-los de acordo com suas entregas – reforçando a teoria de Chiavenato - tomando como base a meritocracia. Pois, além de atuar nas Regiões Norte e Nordeste, a Votorantim está presente em mais 13 países além do Brasil, isso reforça a ideia de que a medida é aplicada mundialmente como política de promoção dos negócios da empresa.

Os ganhos de avaliar os profissionais são sempre positivos, pois causa impacto na motivação e sensação de reconhecimento dos avaliados. Além de melhorar o clima organizacional por proporcionar crescimento profissional aos colaboradores, outro benefício é oportunizar a essas pessoas experiências até então desconhecidas, visto que muitas vezes a proposta de promoção não é apenas mudança de cargo e de salário, mas também mudança de vida.

O Programa de Avaliação, conhecido como Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV), sugere comitês entre os avaliadores para que discutam a realidade dos resultados e classifiquem os avaliados em nove *boxes* diferentes, sendo as melhores avaliações em ordem decrescente. Quem está dentro do *box one*, também chamado de *blue box*, são aqueles que, além de perfeitamente avaliados pela equipe, possuem mobilidade para atuar em outras regionais.

Em suma, através da pesquisa para construir este trabalho, foi possível acompanhar a evolução da Gestão de Pessoas desde a fase da Administração de Recursos Humanos (ARH) até a fase atual da Gestão de Pessoas (GP). Além disso, pode-se identificar os variados modelos de Avaliação de Desempenho detalhando-os e apresentando suas vantagens e desvantagens quanto à aplicação. Também foram percebidos os impactos positivos na promoção por meritocracia para proporcionar estímulo produtivo na organização e motivar os demais profissionais que compõem o quadro de funcionários da empresa. Dessa forma compreende-se que os objetivos propostos neste trabalho foram alcançados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar**. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

ALMEIDA, Charles Dias de *et. al.* **Processo de Promoção por Seleção das Carreiras do Governo do Estado do Espírito Santo**: uma proposta fundamentada na meritocracia. V Congresso Consad de Gestão Pública, p. 2, 2012. Disponível em: <[http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/809/1/C5\\_TP\\_PROCESSO%20DE%20PROMO%C3%87%C3%83O%20POR%20SELE%C3%87%C3%83O%20DAS%20CARREIRAS.pdf](http://www.repositorio.fjp.mg.gov.br/consad/bitstream/123456789/809/1/C5_TP_PROCESSO%20DE%20PROMO%C3%87%C3%83O%20POR%20SELE%C3%87%C3%83O%20DAS%20CARREIRAS.pdf)> Acesso em: 12 nov 2017.

AMARAL, Derly Jardim do *et. al.* **A influência do clima organizacional na remuneração por competência**. Revista Gerenciais: São Paulo, p. 71-77, 2005. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/3312/331227106008/>> Acesso em: 22 out 2017.

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de Pessoas nas Organizações**: o talento humano na sociedade da informação. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

BONI, Valdete; QUARESMA, Jurema Sílvia. **Aprendendo a entrevistar**: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC Vol. 2 nº 1 (3), Janeiro-Julho, 2005. Disponível em: <[https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255603/mod\\_resource/content/0/Aprendendo\\_a\\_entrevistar.pdf](https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255603/mod_resource/content/0/Aprendendo_a_entrevistar.pdf)> Acesso em: 19 nov 2017.

CARVALHO, Antônio Vieira de *et al.* **Administração de Recursos Humanos**. 2ª edição. Cengage Learning: 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª edição. Barueri: Manole, 2014.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge *et. al.* **Avaliação de Desempenho dos Gestores Públicos**: uma resposta aos desafios enfrentados na gestão do desempenho no Governo de Minas Gerais. Congresso Consad de Gestão Pública,

p. 1-3, 2010. Disponível em: <[http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/133/1/C3\\_TP\\_AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO%20DOS%20GESTORES%20P%C3%9ABLICOS%20UMA%20RESPOSTA%20AOS.pdf](http://banco.consad.org.br/bitstream/123456789/133/1/C3_TP_AVALIA%C3%87%C3%83O%20DE%20DESEMPENHO%20DOS%20GESTORES%20P%C3%9ABLICOS%20UMA%20RESPOSTA%20AOS.pdf)> Acesso em: 04 nov 2017.

FREIRE, Matheus Guedes. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, p. 17, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3959/1/20949012.pdf>> Acesso em: 03 nov 2017.

GADON, Fernanda de Souza. **Avaliação de Desempenho no Sebrae-RS: um comparativo entre o modelo 180º versus avaliação por competências**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, p. 22-28, 2005. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/34653/000507400.pdf?sequence=1>> Acesso em 04 nov 2017.

GHENO, Renata; BERLITZ, Jaqueline. **Remuneração Estratégica e Pacote de Benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional**. Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, p. 4, 2011. Disponível em: < <http://www.redalyc.org/html/2734/273419420006/>> Acesso em: 22 out 2017.

GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira *et. al.* **A Teoria das Necessidades de Maslow: a influência do nível educacional sobre a sua percepção no ambiente de trabalho**. XIII Seminário em Administração, p. 4, 2010. Disponível em: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39156478/Teoria\\_de\\_Maslo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509930354&Signature=GVx%2BXwqTGJS7ZgzXdlEYHjFdBg4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria\\_de\\_Maslo.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/39156478/Teoria_de_Maslo.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1509930354&Signature=GVx%2BXwqTGJS7ZgzXdlEYHjFdBg4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTeoria_de_Maslo.pdf)> Acesso em 05 nov 2017.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>> Acesso em: 19 nov 2017.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e marketing: para além da hierarquia das necessidades**. Portal do Marketing, p. 4, 2001. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Magali\\_Guimaraes2/publication/268361509\\_Maslow\\_e\\_Marketing\\_-\\_para\\_alem\\_da\\_hierarquia\\_das\\_necessidades/links/54d39e780cf28e0697288119.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Magali_Guimaraes2/publication/268361509_Maslow_e_Marketing_-_para_alem_da_hierarquia_das_necessidades/links/54d39e780cf28e0697288119.pdf)> Acesso em 05 nov 2017.

JOHN, Oliver P.; PERVIN, Lawrence A. **Personalidade: teoria e pesquisa**. 8ª edição. São Paulo: Artmed, 2008.

KROEMER, K. H. E.; GRANDJEAN, E. **Manual de Ergonomia: adaptando o trabalho ao homem**. 5ª edição. São Paulo: Bookman, 2007.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe>> Acesso em: 19 nov 2017.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. **Os Desafios da Avaliação de Desempenho na Administração Pública do século XXI**. Equipe Multidisciplinar de Investigação e Consultoria no INA. Fundação Calouste Gulbenkian, p. 17, 2002. Disponível em: <<http://cedo.ina.pt/docbweb/MULTIMEDIA/ASSOCIA/ELECTRON/E418.PDF>> Acesso em: 18 out 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia científica**. 5 Ed. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2010.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

PILATTI, Luiz Alberto. **Qualidade de Vida no Trabalho e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg: possibilidades – limite das organizações**. Revista Brasileira de Qualidade de Vida, Ponta Grossa, p. 20, 2012. Disponível em: <<https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1195/801>> Acesso em: 05 nov 2017.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Shirlei Andréa Guedes Dantas Araújo; MARIANO, Ari Melo. **Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: interação à estratégia para garantir o crescimento sustentável da organização**. Congresso Nacional de Administração, São Paulo, p. 3-4, 2012. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Ari\\_Mariano/publication/276410159\\_DA\\_ADMI NISTRACAO\\_DE\\_RECURSOS\\_HUMANOS\\_A\\_GESTAO\\_DE\\_PESSOAS\\_INTEGR Acao\\_A\\_ESTRATEGIA\\_PARA\\_GARANTIR\\_O\\_CRESCIMENTO\\_SUSTENTAVEL\\_DA\\_ORGANIZACAO\\_ADMINISTRATION\\_OF\\_HUMAN\\_RESOURCE\\_MANAGEMENT\\_OF\\_THE\\_PEOPLE\\_THE\\_NE/links/5558bf5708aeaff3bf989d1/DA-ADMINISTRACAO-DE-RECURSOS-HUMANOS-A-GESTAO-DE-PESSOAS-INTEGRACAO-A-ESTRATEGIA-PARA-GARANTIR-O-CRESCIMENTO-SUSTENTAVEL-DA-ORGANIZACAO-ADMINISTRATION-OF-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-OF-THE-PEOPLE-THE-NE.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ari_Mariano/publication/276410159_DA_ADMI NISTRACAO_DE_RECURSOS_HUMANOS_A_GESTAO_DE_PESSOAS_INTEGR Acao_A_ESTRATEGIA_PARA_GARANTIR_O_CRESCIMENTO_SUSTENTAVEL_DA_ORGANIZACAO_ADMINISTRATION_OF_HUMAN_RESOURCE_MANAGEMENT_OF_THE_PEOPLE_THE_NE/links/5558bf5708aeaff3bf989d1/DA-ADMINISTRACAO-DE-RECURSOS-HUMANOS-A-GESTAO-DE-PESSOAS-INTEGRACAO-A-ESTRATEGIA-PARA-GARANTIR-O-CRESCIMENTO-SUSTENTAVEL-DA-ORGANIZACAO-ADMINISTRATION-OF-HUMAN-RESOURCE-MANAGEMENT-OF-THE-PEOPLE-THE-NE.pdf)> Acesso em: 16 set 2017.

SHIGUNOV NETO, Alexandre; GOMES, Renata Messias. **Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM), Campo Largo, p. 9, 2003. Disponível em: <

<http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/462/359>> Acesso em: 10 out 2017.

SILVA, Bruno Cesar Ferreira da *et. al.* **Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**. Revista Maiêutica, Indaial, p. 1-6, 2015. Disponível em: <[https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/EMD\\_EaD/article/view/1372/521](https://publicacao.uniasselvi.com.br/index.php/EMD_EaD/article/view/1372/521)> Acesso em: 22 out 2017.

TEIXEIRA, Gilnei Mourão *et al.* **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2010.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim *et.al.* **O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações**. DataGramaZero, v. 4, n.3, 1-9, 2003. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/index.php/article/download/7501>> Acesso em: 02 nov 2017.

SEIDL, Eliane Maria Fleury; ZANNON, Célia Maria Lana da Costa. **Qualidade de Vida e Saúde: aspectos conceituais e metodológicos**. Cadernos de Saúde Pública, p. 3-14, 2014. Disponível em: <<http://www.scielosp.org/pdf/csp/v20n2/27.pdf>> Acesso em: 02 nov 2017.

**Apêndice A – Questionário realizado na entrevista**

1. A empresa faz uso do processo de Avaliação de Desempenho? Se sim, qual o tipo de Avaliação é aplicado internamente?
2. Qual a finalidade da aplicação dessa avaliação?
3. A empresa oferece feedback aos avaliados?
4. Quais os níveis hierárquicos contemplados nesse processo?
5. Como a ferramenta de avaliação poderá ajudar no desenvolvimento dos colaboradores e a formação de pool sucessório?
6. Existem profissionais que já foram promovidos pela meritocracia? Quais os níveis hierárquicos foram alcançados nesse processo?
7. Quais os padrões de critérios utilizados para a avaliação?
8. Qual a periodicidade da aplicação dessa ferramenta?
9. Os funcionários avaliados participam da avaliação?
10. Após o Feedback existe algum tipo de acompanhamento do desempenho desses funcionários? Se sim, como é feito e qual a periodicidade?

**Anexo A** – Logomarca do Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV)

