

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
RECURSOS HUMANOS

MANASSÉS PEREIRA JORDÃO

**O IMPACTO POSITIVO DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO NOS RESULTADOS DAS
ORGANIZAÇÕES**

RECIFE/2021

MANASSÉS PEREIRA JORDÃO

MANASSÉS PEREIRA JORDÃO

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro –
UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de
tecnólogo em .
Tecnologia de Gestão em Recursos Humanos.
Professor Orientador Msc: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2021

MANASSÉS PEREIRA JORDÃO

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

J82i Jordão, Manassés Pereira
O Impacto Positivo Da Avaliação De Desempenho Nos Resultados Das
Organizações / Anderson Rafael Pessoa da Silva. Recife: O Autor, 2022 .
21 p.

Orientador(a): Prof. Me Horison Lopes De Oliveira.

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro Universitário
Brasileiro – Unibra. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Avaliação de desempenho. 2. Estratégia. 3. Empresa. 4. Feedback. I.
Amorim, Gabriel de Almeida. II. Centro Universitário Brasileiro - Unibra. II.
Título.

CDU: 658.3

NOTA: _____

Dedicamos esse trabalho a nosso Deus, que tudo fez.

AGRADECIMENTOS

A UNIBRA pela excelência de ensino

Ao Profº Horison Lopes de Oliveira, pela orientação segura e amizade dispensada

A todos os mestres e professores que fizeram parte da minha formação, obrigado pelo ensinamento ao longo desta jornada

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e foram sempre o exemplo de vida a ser seguido

À minha irmã Eunice, minha eterna amiga, pelo apoio e incentivo.

Aos grandes amigos conquistados na faculdade, em especial a Rosimere, Wallace, Carlos

“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo. Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós ignoramos alguma coisa. Por isso aprendemos sempre.” (Paulo Freire)

“

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....	09
3. RESULTADOS.....	09
3.1 Fundamento da avaliação de desempenho.....	09
3.2 Tipos de avaliação de desempenho.....	09
3.3 Benefícios da avaliação de desempenho na equipe	17
4. DISCUSSÃO	17
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
5. REFERÊNCIAS	20

O IMPACTO POSITIVO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS RESULTADOS DAS ORGANIZAÇÕES

Manassés Pereira Jordao

Resumo: O trabalho feito com a ferramenta adequada às tarefas de qualquer setor de uma Organização para tornar possível se alcançar com êxito os objetivos de forma eficiente às atividades do departamento.

Tomando por base o conceito e o objetivo da Avaliação de Desempenho: instrumento usado pelo gestor de pessoas para medir a entrega dos resultados dos colaboradores individual e da equipe, a apresentação vai mostrar com estes dois métodos de avaliação capaz de direcionar e ajustar os colaboradores, como um todo, seja satisfatório contribuindo assim com a valorização do departamento.

O planejamento estratégico desta seção conta com o instrumento de mensuração dos índices de resultados que, com a obtenção das informações que possa contribuir com a missão, visão e valor, buscando nestas características os resultados na avaliação de desempenho, a ordenação e o direcionamento e a instrução num determinado tempo conjunto da equipe bem como do indivíduo para o equilíbrio do departamento, na avaliação de desempenho pelo gestor, auxilia nos processos e buscas de dados para lapidação do colaborador e do time.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Estratégia. Empresa. Feedback.

Abstract:

The work done with the appropriate tool for the tasks of any sector of na Organization to make it possible to successfully achieve the objectives in na efficient way for the department's activities.

Based on the concept and objective of the Performance Assessment: instrument

Used by the people manager to measure the delivery of employee results

Individual and team, the presentation will show with these two assessment methods capable of directing and adjusting the employees, as a whole, is satisfactory, thus contributing to the valuation of the department.

The strategic planning in this section relies on the instrument for measuring the indexes of results that, by obtaining information that can contribute to the mission, vision and value, seeking in these characteristics the results in the performance evaluation, ordering and direction and the instruction at a given time together for the team as well as the individual for the balance of the department, in the

performance evaluation by the manager, assists in processes and data searches for stoning the employee and the team.

Keywords: Performance evaluation. Strategy. Company. Feedback.

1 INTRODUÇÃO

Avaliar o exercício das atividades dentro de uma equipe que é mostrada na participação do avaliador e do avaliado para manutenção e enriquecimento dos interesses da cultura empresarial e todas as características que normalmente são apresentadas com inovação permitindo traçar na avaliação de desempenho, a precisão dos dados com os colaboradores.

O desempenho proposto para a equipe de acordo com a cultura da Organização deve ser executado à risca para se obter resultados que fortaleça, sobre tudo, o conjunto eficaz como um todo para se alcançar os objetivos.

A ferramenta busca com os seus índices capturados na avaliação, a melhoria para o alcance das metas direcionando o conjunto, grupo e indivíduo, para o êxito da missão, somatório visível de análises constantes na qualidade da atividade do setor na Organização.

A apresentação deste trabalho conta com os fundamentos da avaliação de desempenho, desde a sua criação até o seu principal papel dentro do setor, os tipos de avaliação de desempenho bem como os seus benefícios para o indivíduo e o time. A avaliação de desempenho e suas múltiplas formas de dinamizar o indivíduo e o líder no setor utilizando-se de gráficos e ferramentas com perguntas para aproximar de forma específica os avaliados para o objetivo e solucionar problemas que retardam e atrapalham os caminhos para o cumprimento da missão.

O trabalho se desenvolve nós item que se seguem, dentro deste espaço, para alavancar com a ferramenta de avaliação à solução para cada problema, individual e do grupo, se comportamental e se funcional. A avaliação de desempenho é única ferramenta que especificamente trabalha para dá solução a todas perguntas negativas e ajustar instantaneamente quaisquer deficiência no setor.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A presente pesquisa pode ser classificada como bibliográfica porque busca elementos de sustentação da investigação já apresentados em fontes como livros, revistas, trabalhos acadêmicos, sites e entre outros.

GIL, Antônio Carlos, (2002 p 44) Como projetos de pesquisa: “Há pesquisa feita exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica. [...]”

3. RESULTADOS

3.1 Fundamentos da avaliação de desempenho

A finalidade deste trabalho tem como objetivo, apresentar a avaliação de desempenho como melhoria para o crescimento individual e da equipe que através de dados apresentados pelo gestor, contribuindo para a gestão de pessoas e mensurando com assertividade o que transforme possíveis informações construtivas aos novos caminhos de acertos captados no exercício do trabalho de cada funcionário a capacidade de gerar resultados cada vez mais dinâmico e transformador para a execução da atividade peculiar de cada indivíduo na função.

3.2 Tipos de avaliação de desempenho

Estamos rodeados de coisas que avaliamos, produtos ou até mesmo nosso comportamento e também nosso próximo. Na organização não é diferente, sempre buscando os melhores resultados na avaliação, com controle na subjetividade.

A responsabilidade da avaliação do desempenho aplicadas ao individuo e ao time por ferramentas, considerando os sistemas e objetivos de cada uma delas em que o indivíduo responde por seu desempenho e auto avaliação: Método das escalas gráficas onde os pontos de avaliação são descritos fixados para medir pontos e a avaliar um desempenho fraco ou insuficiente até um desempenho ótimo. Entre os extremos temos três escalas: contínuas, semicontínuas e descontínuas. A primeira apenas dois pontos extremos são apresentados e a avaliação acontece em qualquer um na linha entre esses extremos. A segunda, diferente apenas na colocação dos pontos entre os extremos. A terceira são pontos já postos na escala para que seja escolhido e direcionado ao avaliado.

Quantidade De produção Insuficiente _____ Quantidade de Produção Ótima

1 2 3 4

Quantidade de produção | _____ | _____ | _____ | Quantidade de produção

| _____ | _____ | _____ |

Insuficiente Ótimo

1 2 3 4

Quantidade de produção | _____ | _____ | _____ | Quantidade de produção

Insuficiente regula bom ótimo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome _____ do _____ Data ___/___/___

funcionário

Departamento _____

Seção _____

Cargo _____

Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na função.

Gráfico: Avaliação de desempenho pelo método de escalas graficas

	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção Volume e quantidade de trabalho executado normalmente	<input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências Muito rápido	<input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigencias	<input type="checkbox"/> Satisfaz as exigências	<input type="checkbox"/> Às vezes, abaixo das exigências	<input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências. Muito lento

Conhecimento do trabalho Grau de	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Conhece todo o necessário e		Conhecimento su-	Conhece parte do trabalho.	Tem pouco conheci-
conhecimento do trabalho	aumenta sempre seus conhecimentos	Conhece o necessário	eficiente do trabalho	Precisa de treinamento	mento do trabalho
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Possui excelente espírito de colaboração. Voluntarioso	Dá-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar	Colabora normalmente em trabalho de equipe	Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário	Mostra relutância em colaborar

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto, p 264

Escalas gráficas que são instrumentos de avaliação em algumas empresas para que através de pontos, quantificar os resultados e facilitar comparações entre os colaboradores. Esses pontos adquiridos e trabalhados pelo gestor ganham valores dentro da importância na avaliação da organização.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nome completo..... Data
...../...../.....

Seção..... Cargo
.....

Cada fator foi dividido em número de grau de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada fator; indique o valor de pontos na coluna à direita.

Gráfico: Avaliação de desempenho pelo método das escalas gráficas com uso de pontos.

Fator de avaliação	Grau					Pontos
1.Produção Avaliar a produção do trabalho ou a quantidade de serviço	1-2-3 Produção inadequada	4-5-6 Produção apenas aceitável	7-8-9 Produção satisfaz, mas não tem nada de especial	10-11-12 Sempre mantém uma boa produção	13-14-15 Dá sempre conta de um volume de serviço realmente invulgar	

<p>2. Qualidade Avalia a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do empregado.</p>	<p>1-2-3 comete erros em demasia e o serviço demonstra desleixo e falta de cuidado</p>	<p>4-5-6 Geralmente satisfaz, mas, às vezes, deixa a desejar</p>	<p>7-8-9 Trabalha em geral com cuidado</p>	<p>10-11-12 Seu trabalho é sempre benéfico</p>	<p>13-14-15 seu trabalho demonstra cuidado excepcional</p>	
<p>3. Responsabilidade Avalia a maneira como se dedica no trabalho e faz o serviço dentro do prazo estipulado. Considere a fiscalização necessária para conseguir os resultados desejados.</p>	<p>1-2-3 É impossível depender de seus serviços, necessitando constante vigilância</p>	<p>4-5-6 Não se pode contar sempre com os resultados desejados sem bastante fiscalização</p>	<p>7-8-9 Podese depender dele(a) exercendo-se uma fiscalização normal</p>	<p>10-11-12 Dedica-se bem, bastando pequena diretriz</p>	<p>13-14-15 Merece a máxima confiança. Não é preciso fiscalização</p>	
<p>4. Cooperação – Atitude poderá sobre a vontade de cooperar, o auxílio que presta aos colegas, a maneira de acatar ordens.</p>	<p>1-2-3 Pouco disposto a cooperar, e demonstra sempre falta de educação</p>	<p>4-5-6 Às vezes, difícil de lidar. Faltalhe entusiasmo</p>	<p>7-8-9 Geralmente compre com boa vontade o que lhe é contado. Está satisfeito</p>	<p>10-11-12 Sempre disposto a cooperar e a ajudar os colegas</p>	<p>13-14-15 Cooperar ao máximo. Esforça-se para ajudar aos colegas</p>	
<p>5. Bom senso e iniciativa considera o bom senso das decisões na ausência de instruções detalhadas, ou em atuações fora do comum</p>	<p>1-2-3 Sempre toma decisão errada</p>	<p>a</p> <p>4-5-6 Enganase frequentemente e convém fornecer-lhe instruções detalhadas</p>	<p>com seu trabalho.</p> <p>7-8-9 Demonstra razoável bom senso em circunstâncias normais</p>	<p>10-11-12 Resolve os problemas normalmente e com um alto grau de bom senso</p>	<p>13-14-15 pensa rápido e logicamente em todas as situações. Pode-se confiar sempre em suas decisões</p>	

6.Apresentacao pessoal Considere a impressão que a apresentação pessoal do empregado cria nos outros, sua maneira de vestir-se, de arrumar-se, seu cabelo, sua barba etc							
---	--	--	--	--	--	--	--

TOTAL DE PONTOS

Fonte: Chiavenato, Idalberto, p 266

A escala gráfica apresenta o máximo de pontos que um colaborador pode obter seria 85 e o mínimo de 6.

Gráfico da Avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada

Esse método foi bastante utilizados por militares na segunda guerra mundial (forced choice method) para seleção de de oficiais das Forças Armadas Americanas para promoção dos mesmos sem efeito halo, subjetivismo e o protecionismo e, que, com esse trabalho, os resultados deixasse a avaliação mas centradas e com garantias.

Os resultados com os objetivos atendidos, possibilitou a implantação da avaliação de desempenho adaptados a algumas empresas.

Gráfico: Avaliação de desempenho pelo método escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário _____
Cargo _____ Seção _____

Frases de desempenho em blocos de quatro. Anote um “x” na coluna ao lado, sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho e também o sinal “-“ para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	N°	+	-		N	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda			
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem			
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção			
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico			
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho			
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado			
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido			
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável			
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões			
Não tem formação adequada	34			Nota-se que “ele” gosta dp que faz			
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória			
Em seu serviço encontra -se sempre erros	36			Gosta de reclamar			
Expressa-se com dificuldade	37			É criterioso ao tomar decisões			
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado às falas regularmente			
É cuidadoso com as instalações da	39			É rápido			
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É pouco hostil por natureza			

Fonte: Idalberto, Chiavenato 2015, p 268

O método de pesquisa de campo é um instrumento de avaliação de desempenho onde a entrevista é por um especialista ao superior para avaliar a equipe.

O trabalho é realizado com análises contendo as causas, inícios e motivos de cada situação para um parecer do desempenho. Permite o planejamento conjunto com o gestor, o seu perfil no cargo. O método de pesquisa de campo tem múltiplas aplicabilidade. É possível acompanhar o desempenho de forma bastante satisfatória e se sobressai como uma das melhores opções entre outras ferramentas de avaliação de desempenho.

O método dos incidentes críticos, método criado pelas Forças Armadas Americanas durante a Segunda Guerra Mundial. É constituído com as características comportamento humano. Tem como objetivos buscar resultados através do gestor que anota os fatos positivos e os negativos. O método aproxima as pessoas com as atitudes positivas e também da mesma forma as observações negativas que são tratadas e descartadas.

Método de comparação aos pares, compara dois a dois empregados, de cada vez, anotando no campo específico da avaliação o melhor quanto ao desempenho.

É utilizados pra ajudar o gestor a avaliar o seu grupo quando não houver possibilidade de uso de um método mais eficiente de avaliação.

Método de frases descritivas, diferente do método de escolha forçada pois não é obrigado a escolha de frases. O responsável pelo processo de a avaliação anota as frases do desempenho do colaborador com sinal de “ + “ ou “ - “ e as anotações contrarias ao seu desempenho com sinal “ - “ ou “ N “.

Novas inclinações em avaliação do desempenho com a era da Informação que avançou com dinamismo e competitividade. Dentro dessa perspectiva o melhor é a Excelência como padrão de lucro. E é nesse interesse que as práticas de downsizing e enxugamento da ganho de aproximação entre o gestor e a equipe e traz novas tendência de avaliação do desempenho humano. O avaliação qualitativa e conjunta dos colaboradores sem a necessidade de relatórios permanentes para se chegar a quem o fez para tomada de decisão.

As avaliações de desempenho ela não só indica onde deve treinar, capacitar e desenvolver o individuo ou equipe, mas mostra o certo ou não das medidas tomadas. Boas tendências para correções em alterações na avaliação de desempenho atuais para mostrar em tempo real os caminhos que adicione a equipe e ao individuo os ajustes. O indivíduo e metas tendem a ser sistêmicos. Como o planejamento estratégico da empresa que define a mensuração, como e quando. Focalizar no cliente interno ou externo.

Indicadores e métricas com critérios distintos de avaliação. Os indicadores tendem a ser escolhidos conjuntamente sem distorções e não destruir outros intenso da avaliação. Existem quatro tipos de indicadores, financeiros, ligados ao cliente, indicador interno e de inovação. Neste último a avaliação de desempenho possibilita o balizamento do processo de indicadores de desempenho global, de desempenho grupal e individual.

A avaliação do desempenho através de processos simples e não estruturados sem burocracias e não estruturada e flexível com entendimento entre avaliador e avaado. Segundo ARAUJO, Luiz César G.; GARCIA, Amadeu Adriana (2014) p 170, julgamento único e definitivo deixa de existir a respeito do comportamento do avaliado.

Avaliação de desempenho por retroação para o indivíduo, para proporcionar orientação e autocontrole no treinamento e na capacitação com o objetivo de melhor apresentação nos resultados .

A avaliação de desempenho fica fortalecida com um leque de opções mais avantajado. Esses aspectos são: capacidade pessoal, competência tecnológica, competência metodológica, competência social, avaliação do desempenho requer a medição e comparação de variáveis individuais e de grupos, avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, metas e objetivos que o próprio comportamento – ênfase nos objetivos, metas e resultados com clareza com características de desburocratização só processo, a avaliação pra cima onde o indivíduo e o grupo avalia o gestor podendo negociar para maior liberdade de escolha que possa tornar mais acessível todo o trabalho como motivação e a comunicação e por fim a auto avaliação, cada indivíduo faz seu próprio questionamento e os colocam na avaliação de desempenho para atingir as metas e a superação dos resultados. A avaliação de desempenho está sendo intimamente relacionada com a noção de expectância.

Segundo BARBIERI, Ugo Franco, (2016) p 84, a avaliação de desempenho não se deve fazer apenas avaliação individual por razões de buscar resultados do time com as metas da Empresa. Os clientes da empresa atendidos por um time e satisfeitos das suas necessidades pelos mesmos também são avaliados.

Tanto o indivíduo como a equipe devem ser comparados os dois sendo assim a avaliando o indivíduo contribui para o grupo.

3.3 Benefícios da avaliação de desempenho na equipe

A avaliação de desempenho como melhoria para o crescimento individual e da equipe apresenta benefícios através de perguntas estratégicas tendo uma visão analítica de cada indivíduo traçar um plano de desenvolvimento entender o grau de motivação e incentivar o trabalho em grupo.

Em uma avaliação 360, esse método tem como exemplo de benefício a utilização da ferramenta para buscar resultados onde o colaborador pode avaliar o seu Gestor.

O método também permite ao gestor a avaliação direta do empregado, o líder propõe ao avaliado uma conversa formal e traça um plano que permita tirar do

colaborador os resultados. Essa grande participação conjuntamente, líder e colaborador dá uma vantagem expressiva, por que cada indivíduo apresenta particularidades não somente comportamental mas também funcional.

Ainda podemos citar como benefícios para a avaliação de desempenho dentro do universo das ferramentas de avaliação e mostra no método de avaliação

4. DISCUSSÃO

A avaliação de desempenho apresenta em seus relatórios a presença constante de informações do desempenho do cargo que varia de indivíduo para indivíduo que, entre outras, o carácter individual e do grupo.

Segundo CHIAVENATO, Idalberto, (2015), a avaliação de desempenho nas pessoas e o seu potencial de desenvolvimento, é a razão fundamental para realizações futuras dessas atividades, medindo ou contribuindo com valor na superabundância das qualidades dos colaboradores na empresa já que são postas a esse exercício dinâmico e contínuo.

A funcionalidade que é aplicada nesse processo são formas que traduz a essência da atividade para o funcionamento da avaliação, busca das metas e os objetivos pelo colaborador e gestor a ser alcançado.

Gestão do desempenho para a realização das tarefas e atividades, vistoriar e conduzir o trabalho pelo gestor.

Avaliação do desempenho com feedback, sempre, e em tempo real e os resultados à pessoa.

Revisão das metas e objetivos e planejamento do desenvolvimento do Indivíduo.

A técnica utilizada na avaliação para identificar problemas de supervisão, integração motivação e desarmonia e falta de aproveitamento de conhecimento dos indivíduos. O gestor tem a responsabilidade pela aplicação da avaliação sobre as atividades relacionadas ao processo, podendo também ser aplicada ao próprio gestor e colaborador juntos e pelo time e ainda por uma equipe de avaliação.

O gestor com base nos dados recebidos por esses elementos avaliados, decide as providências a serem tomadas, ajustes e acertos que venham a surgir em questionários virtuais ou formulários. O feedback aos colaboradores torna-se importante para mostrar evolução da avaliação, com isso, cada participante conhece

seus pontos fortes e fracos para poder agir de forma estratégica conjuntamente com o gestor.

Para servir de amostragem, apresentar uma avaliação de desempenho com critérios que alimente com informações não só um formulário ou um questionário mas que contenha de forma técnica, dentro da sua elaboração, o essencial para que as atividades e tarefas sejam melhores conduzidas e os indivíduos e equipe desse evento no setor, se aliem aos objetivos e alvos a serem alcançados.

Os objetivos do desempenho é marcado de modo a juntar a estratégia da organização entre seus níveis construindo um engajamento da empresa com a operacionalidade dos colaboradores para se evidenciar na vantagem competitiva.

Temos como objetivo do desempenho a ser melhorado para o indivíduo e o time: qualidade, velocidade, flexibilidade e o custo com efeito interno e externo avaliado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu encontrar a avaliação de desempenho como melhoria para o desenvolvimento individual e da equipe. Apresentar a ferramenta e através dela trabalhar conjuntamente com o gestor da organização e medir resultados para que com as metas, possa transformar o colaborador e a equipe para o alcance dos objetivos. Através de múltiplas ferramentas de avaliação de desenvolvimento mostrou-se como se deve comportar o líder, o indivíduo e o time em um processo de avaliação. Esse instrumento de avaliação já se fazia eficiente desde a segunda guerra mundial e sofreu várias transformações técnicas ao longo dos anos permitindo em suas modificações e atualizações, maior comprometimento com a realidade do desempenho de cada indivíduo e equipe.

A avaliação de desempenho sempre será um fator de mensuração de resultados tanto positivo quanto negativo. E, também, uma espécie de impressão de

dados que move toda a estratégia de vários setores dentro de uma Organização. É um documento que, assinalado com as eficiências e deficiências, possa apresentar maior rendimento para o colaborador também com o tratamento dos índices pequenos todo o conjunto avaliador e avaliado possa num somatório geral, apontar novos caminhos de transformações para o seu desempenho.

Dentro desse contexto verificou-se que os itens de maiores deflagrações nas respostas dos questionários sempre terá menores ou maiores atividades para se ajustar e que a avaliação de desempenho por si só não resolve as probabilidades existências em suas aplicações tendo em vista que cada indivíduo é um indivíduo e cada grupo ou time tende a mostrar sempre algo mais que a própria avaliação pois é o próprio avaliado quem constrói uma nova avaliação de desempenho baseada em pontos marcantes e não técnicos da função a ser ajustado a bem de uma nova tentativa de melhoria até a Excelência.

A avaliação de desempenho hoje traz em suas atualizações os itens que possivelmente faz diferença com os resultados.

O grau maior de alcance das metas não pode mensurar resultados com eficiência apenas positiva quando existem procuras por melhorias. A meu ver as planilhas de avaliação de desempenho devem que ser apresentadas a cada indivíduo e suas deficiências técnicas bem definidas com indicadores particulares para todos na avaliação, e como amostra, os resultados de equilíbrio do setor.

O mais importante que a própria avaliação de desempenho pode oferecer é a sua própria sofisticação permitindo em cada momento uma nova inspiração para apresentar ao conjunto operacional do indivíduo e do grupo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G; Garcia, Amadeu Adriana. **Gestão de Pessoas: estratégia e integração organizacional**. 2014 e. 3

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas Organizações: conceitos básicos e aplicações**. São Paulo 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **O Capital humano nas Organizações**. Rio de Janeiro. 2015. p 255 - 278 e. 10

DUTRA, Joel Souza, **Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo. 2016. e 2

Gil, Antônio Carlos. **Método e técnica de pesquisa social**. São Paulo 2002 e. 6