

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO UM OLHAR CRÍTICO SOBRE AS EXPERIÊNCIAS DOS EMPREGADOS – UMA PESQUISA DE CAMPO

 <https://doi.org/10.56238/arev6n4-130>

Data de submissão: 10/11/2024

Data de publicação: 10/12/2024

Otacilio José Moreira
MSc - Universidade Federal Fluminense

Américo da Costa Ramos Filho
DSc. - Universidade Federal Fluminense

Maria Carolina Rodrigues
DsC - Universidade do Algarve (CinTurs)

Martius Vicente Rodriguez Y Rodriguez
DSc. - Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Os métodos de avaliação de desempenho são amplamente considerados essenciais para uma boa gestão organizacional, seja por meio de avaliações anuais tradicionais ou através de sistemas de avaliação mais dinâmicos e em tempo real. No entanto, apesar dos progressos substanciais, ainda existem “gaps” significativos, como subestimar o contexto em que a avaliação de desempenho é realizada e a falta de compreensão sobre como a cultura organizacional e os fatores sociais afetam as decisões de avaliação. O objetivo geral deste estudo foi investigar a contribuição das percepções dos empregados para o aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho da organização. A pesquisa traz para a academia uma visão crítica da prática de gestão de desempenho, avaliando como as empresas podem, em alguns casos, não atingir os resultados pretendidos. Inicialmente, foi utilizada uma revisão narrativa de literatura, a fim de apresentar informações atuais sobre o tema e enfatizar as lacunas existentes nos estudos. O estudo incluiu a participação de 130 empregados de empresas localizadas no Rio de Janeiro. Com base nas respostas, concluiu-se que as organizações precisam reconsiderar o valor fundamental das avaliações regulares de desempenho dos funcionários. Os resultados sugerem a necessidade de preencher a lacuna existente entre a teoria e a prática, incentivando uma maior colaboração entre pesquisadores e profissionais para entender melhor o comportamento nas organizações.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Avaliação de Empregados. Processos de Feedback. Desenvolvimento de Carreira e Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O processo de avaliação de desempenho para Alainati *et al.* (2024) é uma prática essencial nas organizações, sendo um dos principais instrumentos de gestão para avaliar o desempenho dos membros das equipes, fornecer feedback construtivo e promover o desenvolvimento de competências e entendimento de cada colaborador. Para os autores, independentemente do modelo ou formato escolhido pela organização, a eficácia da avaliação de desempenho depende da compreensão das experiências e percepções dos empregados, que são os principais atores nesse processo. Já é fundamental que os trabalhadores percebam que a organização considerou as lições aprendidas através de suas experiências ao avaliar os resultados com base nas metas pré-definidas e ao estabelecer novos objetivos para o futuro. Independentemente do progresso alcançado ou dos desafios pendentes, é crucial que o processo seja concluído de forma eficaz, informando aos empregados sobre sua contribuição no trabalho, identificando áreas de melhoria.

De acordo com Aguinis (2023) e Murphy (2020), a avaliação de desempenho é um processo contínuo de identificação, medição e aprimoramento do desempenho de indivíduos e grupos de trabalho, ao mesmo tempo em que alinha seus esforços com os objetivos estratégicos da organização, é uma abordagem dinâmica e integrada à gestão de desempenho. Os autores enfatizam a natureza contínua da gestão de desempenho, em vez de vê-la como um evento anual único; um processo contínuo e integrado que não se concentra apenas na avaliação do desempenho, mas também no desenvolvimento e alinhamento com as necessidades estratégicas da organização, garantindo que tanto os trabalhadores como suas equipes contribuem para o sucesso de longo prazo da organização.

A padronização é uma característica dos sistemas eficazes e justos de gestão de desempenho, como destaca Aguinis (2023). No entanto, Cho e Payne (2016) alertam que essa padronização precisa ser sensível às diferenças culturais e legais em todo o mundo para ser realmente eficaz. Os autores apontam que a globalização e a pandemia de COVID-19 criaram o dilema da padronização versus adaptação, uma vez que alguns funcionários trabalham em equipes presenciais, enquanto outros atuam remotamente, com interações limitadas ou inexistentes com colegas de trabalho.

As organizações, sejam tradicionais ou não, de acordo com Kluger & De Nisi (1996); Selvarajan e Peggy (2008) e Mo (3023), manifestam insatisfação com os sistemas de avaliação de desempenho. Para os autores, mesmo utilizando o método mais “atual” é preciso identificar os potenciais e definir metas de desenvolvimento e habilidades relevantes para desafios emergentes. Para Lay (2022), isso garante que os funcionários estejam mais bem preparados para atender às expectativas em evolução, enquanto permanecem engajados e motivados. Contudo, para Boachie-

Mensah e Seidu (2012), mesmo dentro de uma única organização, as percepções sobre o sistema de avaliação variam entre os diferentes níveis hierárquicos.

Segundo Schaufenbuel (2016) e Kumar e Bhanu (2019), isso ocorre porque, embora o propósito e a terminologia das avaliações de desempenho tenham evoluído, os processos não acompanharam esse ritmo. Para os autores, as avaliações anuais em ambientes de trabalho dinâmicos continuam ineficientes, por isso, recomendam mudar para sistemas que priorizem feedback contínuo, desenvolvimento de funcionários e alinhamento com objetivos organizacionais. A ênfase é colocada em promover transparência, colaboração e adaptabilidade em práticas de gestão de desempenho.

No que diz respeito aos trabalhadores, Malik e Sagheer (2022) e Hamidi (2023) em seus estudos ressaltam o papel crítico da justiça e da transparência nos sistemas de avaliação de desempenho e pedem práticas de avaliação aprimoradas, com recomendações específicas, como treinamento de avaliadores e feedback sistemático. Malik e Sagheer focam nos efeitos prejudiciais de vieses e políticas, enquanto Hamidi destaca o potencial de avaliações efetivas para aumentar a satisfação e o comportamento organizacional.

O sistema de avaliação de desempenho é aprimorado tanto pelo engajamento dos funcionários quanto pela clareza percebida das metas; contudo, de acordo com Dangol (2021), apesar dos avanços significativos, persistem lacunas substanciais que limitam sua eficácia. Essas limitações incluem a subestimação do contexto em que as avaliações de desempenho são realizadas e a falta de compreensão sobre como a cultura organizacional e fatores psicológicos influenciam as decisões de avaliação.

Dangol conclui em seu estudo que as avaliações de desempenho não são apenas ferramentas avaliativas, mas mecanismos estratégicos para aumentar o engajamento e a produtividade dos funcionários. Diante dos gap's expostos, a questão problema que norteia este estudo é: Como os trabalhadores percebem e são afetados pelas práticas dos sistemas de avaliação de desempenho atuais?

O estudo tem como Objetivo Geral, investigar a percepção dos trabalhadores sobre os sistemas de avaliação de desempenho dos quais participam, independentemente do contexto organizacional. Como objetivos específicos: identificar os principais fatores que afetam a satisfação dos empregados com os sistemas de avaliação de desempenho; analisar a relação entre a clareza das metas individuais e o engajamento dos empregados no processo de avaliação de desempenho e avaliar a eficácia do feedback fornecido aos empregados sobre os critérios de avaliação.

Para explorar essas questões de forma mais detalhada, este estudo analisará os resultados de um questionário respondido por 130 funcionários de empresas do Rio de Janeiro. O estudo examinará

o impacto das práticas atuais de avaliação de desempenho em três áreas críticas: produtividade, satisfação no trabalho e trabalho em equipe.

O estudo está estruturado da seguinte forma: Introdução, Fundamentação Teórica, Método de Pesquisa, Análise dos Resultados, Conclusões. Ao compreender as perspectivas dos funcionários, este estudo visa fornecer insights sobre como as avaliações de desempenho influenciam a gestão de recursos humanos e os resultados da organização.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A avaliação de desempenho evoluiu ao longo do tempo, adaptando-se às mudanças organizacionais e tecnológicas. Compreender os aspectos fundamentais, como conceitos, contexto histórico, métodos comumente utilizados e principais obstáculos, é essencial para a implementação de sistemas de avaliação eficazes e justos.

O referencial teórico deste estudo se concentra nesses pontos e destaca a necessidade de superar vieses e subjetividades para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados. A abordagem inclui a análise dos conceitos e métodos tradicionais e contemporâneos, bem como a identificação de desafios que podem comprometer a justiça e a precisão das avaliações.

2.1 CONCEITOS E DEFINIÇÕES

De acordo com Levy e Williams (2004), identificar, medir e definir o contexto organizacional em que as avaliações de desempenho ocorrem é essencial para garantir avaliações eficazes. Essa estrutura tem orientado os estudos de avaliação de desempenho desde 1990 até o início do século XXI. Glen (1990) destaca que o processo de avaliação de desempenho envolve não apenas a avaliação dos resultados das atividades de trabalho, mas também a decisão sobre a classificação de desempenho e a recompensa financeira correspondente.

Compreender o contexto histórico e a evolução das avaliações de desempenho é fundamental para ter uma visão abrangente das práticas atuais, aprender com o passado e promover melhorias futuras nos sistemas de avaliação de desempenho. Esse aspecto será abordado a seguir.

2.2 CONTEXTO HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DAS AVALIAÇÕES DE DESEMPENH

O estudo de Bayon (2013) revela que, na década de 1940, o volume de literatura sobre avaliação de desempenho incluía mais de 600 livros, estudos e panfletos sobre sistemas de avaliação e classificação de mérito. Grint (1993) e Haque (2014) destacam que as primeiras evidências de sistemas de avaliação remontam aos New Lanark Textile Mills de Robert Owen na Escócia, em 1800,

um pedaço de madeira era colocado diante da máquina de cada funcionário, e a cada dia era marcado com uma cor diferente, refletindo a opinião do supervisor sobre o desempenho do colaborador no dia anterior. Esse método de avaliação subjetiva ainda é uma das principais críticas enfrentadas pelos sistemas atuais de avaliação de desempenho.

As origens das estruturas de avaliação de desempenho, conforme Bayon (2013), derivam das primeiras teorias de gestão, incluindo as abordagens "científica" e "clássica", seguidas pela escola de gestão de "relações humanas". Segundo o autor, a abordagem de gestão científica, que surgiu como uma resposta à Revolução Industrial, desempenhou um papel fundamental na formação dessas estruturas.

A história das avaliações de desempenho também remonta à Primeira Guerra Mundial, como referido por Kumar, Harish e Gowd (2016), quando W.D. Scott desenvolveu um sistema inicial que não foi amplamente adotado. Na década de 1950, as empresas usavam sistemas baseados em personalidade para medir o desempenho, focando nos traços de personalidade. Na década seguinte, a ênfase mudou para a autoavaliação e avaliação de realizações futuras, com um foco maior em metas e objetivos. Os autores citam que, nos anos 70, a natureza subjetiva das avaliações começou a incorporar a psicometria e escalas de classificação para melhorar a objetividade. Nas duas décadas seguintes, o foco passou para a motivação e o engajamento dos funcionários, utilizando métricas como trabalho em equipe e gestão emocional. Mais recentemente, os sistemas de feedback 360 graus têm se destacado por promover ambientes de trabalho mais igualitários e flexíveis, permitindo aos funcionários uma maior participação nas avaliações de seus pares.

Como se pode observar, o objetivo dos primeiros sistemas de avaliação era melhorar e motivar o desempenho, incentivar a competição e recompensar o bom trabalho. No entanto, com o advento da tecnologia e as mudanças no mercado, os sistemas de avaliação agora são utilizados para fins mais amplos e diversificados.

2.3 ESTRUTURAS DE AVALIAÇÃO COMUMENTE USADAS

De acordo com Dangol (2021), as organizações de classe mundial realizam avaliações de desempenho ao longo do ano, monitorando continuamente o colaborador, considerando sua experiência, nível de motivação, crescimento e desenvolvimento. As avaliações são revisadas com base em vários fatores para proporcionar uma visão clara e abrangente do desempenho do empregado. Dangol destaca a importância de práticas de avaliação de desempenho justas e eficazes para promover uma força de trabalho motivada.

Quadro 1: Métodos de avaliação e suas características

Método de avaliação	Características	Autores
Gerente/ Supervisor	Maior probabilidade de promoverem geração e implantação de ideias criativas no local de trabalho.	Curzi <i>et al.</i> (2019); Ali, Mahmood & Mehreen (2019)
Auto avaliação (self-oriented)	Distinção entre os aspectos de desenvolvimento e avaliação do método requer cuidado na implantação para garantir eficácia e confiabilidade.	Campbell e Lee (1988); Somers e Birnbaum (1991)
Pelos Pares (Peer Review)	Utiliza o anonimato dos avaliadores (pares) para influenciar a precisão e a eficácia das avaliações	Bamberger <i>et al.</i> (2005)
Feedback 360°	Coleta de feedback estruturado de supervisores, colegas, subordinados e clientes ou fornecedores. Voltada para o desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho. Na comparação da autoavaliação com o feedback de outros, surgem as áreas possíveis de melhoria.	Kandpal, Baroda & Sharma (2018). Kopsidas (2021)
Gestão por objetivos (MBO -management by objectives)	A partir de objetivos predefinidos, específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado (SMART) utiliza o papel feedback contínuo na promoção do desempenho e da satisfação dos empregados. O método alinha o desempenho individual com os objetivos estratégicos.	Islamia, Mulollia & Mustafa (2018) e Hasibul <i>et al.</i> (2020)
Escalas de avaliação ancoradas no Comportamento (BARS)	O método identifica os comportamentos críticos, a ancoragem deles a pontos de classificação, validados em escalas. O método reduz a subjetividade e aumenta da objetividade das avaliações em cenários de entrevistas estruturadas.	Kell <i>et al.</i> (2017) Hadi <i>et al.</i> (2022)
Incidente crítico	Utiliza como base, os incidentes registrados de cada empregado	Serrat (2017); Flanagan (1954); Bott e Tourish (2016)
Avaliação de ensaio narrativo	Método não quantitativo e aberto, nele os supervisores detalham as forças e fraquezas do empregado. Se baseia em fatos com exemplos e evidências específicas. A avaliação revela não apenas as habilidades do funcionário, mas também os vieses e observações do avaliador.	Aggarwal and Thakur (2013); Majid (2016)
Classificação (Ranking)	Método que classifica os empregados em relação uns aos outros com base em critérios específicos. Fornece uma visão clara das diferenças de desempenho entre os funcionários. ele também apresenta alguns	Gaikwad e Ramrao (2023); Maghsoudi <i>et al.</i> (2018)
Curva forçada	O método avalia os empregados a partir de frases positivas ou negativas, onde estas descrevem o desempenho dos avaliados.	Chiavenato (1998) e Kadam (2020)
Lista de verificação (Checklist)	Composto de uma matriz de dupla entrada, onde os fatores de avaliação estão dispostos nas linhas e incluem habilidades, comportamentos ou características de desempenho do colaborador. O avaliador assinala nas colunas os conceitos do desempenho do empregado para cada fator listado.	Lunenburg (2012); Jafari, Bourouni & Amiri (2009)

Fonte: Elaboração pelo autor

Estudos sobre os resultados da avaliação de desempenho, segundo Schleicher *et al.* (2018), revelam que as classificações de desempenho não são determinadas apenas pelo desempenho do colaborador, mas também pelo histórico de desempenho, pelo propósito da avaliação e por fatores

individuais do avaliador. Os obstáculos para uma avaliação de desempenho eficaz serão discutidos no próximo ponto.

2.4 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EFICAZ

De acordo com Curtis, Harvey & Ravden (2005) e DeNisi & Murphy (2017), o desempenho dos empregados pode ser influenciado por diversos fatores, incluindo a cultura organizacional, liderança, dinâmica de equipe e pressões externas. Essa variabilidade torna a avaliação e a comparação precisas do desempenho dos funcionários mais desafiadoras. Além disso, o viés, a subjetividade e os padrões variados entre os avaliadores, conforme apontado por Curtis, Harvey & Ravden (2005), Cheng, Hui e Cascio (2017) e Eren (2022), podem produzir avaliações inconsistentes gerando a percepção dos empregados em relação ao feedback da avaliação, como genérica, tendenciosa ou desconectada das atividades diárias, minando a credibilidade do processo de avaliação. Além disso, a falta de frequência regular no feedback pode não atender às necessidades ou preocupações imediatas dos avaliados.

Para Gaikwad e Ramrao (2023) e Maghsoudi *et al.* (2018), quando as avaliações de desempenho promovem uma cultura de competição em vez de colaboração, como é o caso do método de classificação, o impacto negativo na produtividade geral e no moral dos funcionários pode ser rapidamente sentido, comprometendo estratégias e objetivos organizacionais voltados para inovação, serviço ao cliente e desempenho das equipes.

Kromrei (2015) menciona que avaliações de desempenho imparciais dos supervisores são desejadas por todos os departamentos de recursos humanos, mas, apesar dos cuidados antecipados, os resultados frequentemente são considerados não confiáveis. Isso pode ser devido ao feedback desconectado do trabalho diário, percepções distorcidas do feedback pelos funcionários ou vieses como consistência entre avaliadores e tendência central.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção descreve o desenho do estudo, a coleta de dados e os métodos analíticos utilizados para investigar o impacto das avaliações de desempenho na produtividade, satisfação no trabalho e trabalho em equipe entre os funcionários das empresas do Estado do Rio de Janeiro. A metodologia visa garantir a confiabilidade e validade dos resultados, fornecendo uma base sólida para interpretar as descobertas e tirar conclusões.

Inicialmente, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, conforme Polit e Beck (2010), que consiste na apresentação de informações atuais sobre o tema para identificar lacunas no corpo de

estudos e estimular novas pesquisas. Buscou-se documentos publicados entre os anos 2019 e 2024, utilizando as bases de dados Web of Science, Science Direct e Research Rabbit. As palavras-chave utilizadas na busca foram: "performance appraisal", "gestão de desempenho", "avaliação de desempenho" e "métodos de avaliação de desempenho".

O estudo possui uma natureza exploratória e qualitativa, conforme Gil (2008), que visa explorar e compreender fenômenos pouco conhecidos, sem a intenção de explicar ou prever resultados específicos. A metodologia de pesquisa de campo foi aplicada, conforme Vergara (2016), destacando a importância de coletar dados diretamente no ambiente onde os fenômenos ocorrem.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado aplicado eletronicamente. Cada participante respondeu de forma individual e voluntária através de formulários do Google, minimizando possíveis vieses que pudessem interferir nos resultados.

A amostra foi não probabilística por conveniência, de acordo com Campos e Saidel (2022), que ressaltam a conveniência e facilidade de acesso aos participantes como critérios de seleção. Foram convidados 130 profissionais de empresas entre 12 de agosto de 2024 e 10 de setembro de 2024. O tratamento de dados envolveu técnicas de análise qualitativa, conforme Gil (2008), que enfatiza a importância de interpretar e categorizar as respostas dos participantes para capturar informações sobre suas experiências, desafios e potenciais oportunidades relacionadas ao processo de avaliação de desempenho, sua periodicidade, seu feedback e sua utilização no plano de carreira.

O objetivo do artigo é explorar as percepções e experiências dos empregados, sobre os sistemas de avaliação de desempenho dos quais participam, independentemente do contexto organizacional. Como destaca Gil (2008), a escolha das variáveis deve ser coerente com o objetivo da pesquisa. Ao excluir o tamanho da empresa, o foco permanece na experiência subjetiva do indivíduo, sem distrações relacionadas a fatores organizacionais.

De acordo com Richardson (1999), a percepção de possível identificação do respondente, pode resultar em respostas mais cautelosas ou genéricas, prejudicando a autenticidade dos dados coletados, por isso, não foram incluídas questões sobre o tamanho da empresa onde trabalhavam pois, poderia levar os respondentes a sentir que sua identidade ou o contexto organizacional seriam deduzidos, especialmente em regiões ou setores onde poucas empresas atendem a determinadas características, como é o caso do Estado do Rio de Janeiro.

A inclusão de perguntas sensíveis ou identificáveis pode inibir a disposição dos participantes em responder com sinceridade. Malhotra (2019) aponta que a formulação de questionários deve minimizar elementos que possam gerar desconforto, especialmente em pesquisas que dependem de opiniões pessoais.

Os questionários avaliaram a experiência e o conhecimento dos respondentes. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), é geralmente suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% da amostra. Mertens (2015) destaca a necessidade de um mínimo de 51 participantes para pesquisas que envolvem comparações. Amostras adequadas são essenciais para evitar vieses e compreender satisfatoriamente as populações investigadas. Após a coleta, os resultados foram analisados utilizando gráficos de pizza e tabelas de frequência com proporções. A análise gerou as discussões apresentadas para atingimento dos objetivos.

3.1 SELEÇÃO DA AMOSTRA

A população-alvo deste estudo é composta por 130 trabalhadores de diversos setores de empresas localizadas no Rio de Janeiro. Essa amostra foi selecionada para garantir uma ampla representação dos diferentes contextos organizacionais, incluindo empresas nacionais e multinacionais de variados tamanhos e culturas.

Os respondentes foram selecionados entre profissionais que representam empregados de diferentes empresas e diferentes concepções sobre modelos de avaliação, gestão do desempenho e feedbacks. O questionário foi distribuído eletronicamente via e-mail, assegurando que não houvesse interferência externa no processo de resposta. Lembretes de acompanhamento foram enviados para maximizar a taxa de resposta. Aos participantes foi garantido o anonimato e a confidencialidade de suas respostas, incentivando um feedback honesto e sincero.

3.2 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

Todos os participantes foram devidamente informados sobre o objetivo do estudo, seus direitos enquanto participantes, e a natureza voluntária de seu envolvimento. O consentimento informado foi obtido antes da coleta de dados. Medidas rigorosas foram adotadas para garantir a confidencialidade dos dados coletados. Identificadores pessoais foram apresentados de forma agregada. Os dados foram armazenados em local seguro, com acesso restrito à equipe do estudo. Dados digitais foram criptografados e qualquer material removido do conjunto de dados para assegurar o anonimato, e os resultados físicos foram armazenados em um ambiente seguro.

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Embora o tamanho da amostra de 130 participantes seja suficiente para uma análise significativa, os resultados deste estudo podem não ser generalizáveis para todas as empresas ou regiões fora do Rio de Janeiro. Além disso, o uso de questionários como método de coleta de dados

pode introduzir o viés de memória, que pode afetar a precisão das respostas dadas. Essas limitações devem ser consideradas ao interpretar os resultados e ao aplicar as conclusões em outros contextos.

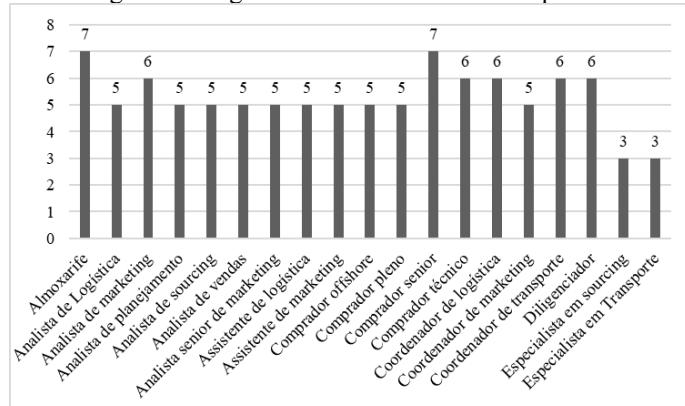
4 RESULTADOS

Nesta seção, exploraremos como os dados coletados a partir dos questionários se alinham com os fundamentos teóricos e as aplicações práticas dos principais métodos de avaliação de desempenho. A análise do feedback dos funcionários, obtido por meio de questionários estruturados, revelou achados valiosos sobre a percepção de justiça, eficiência, e os resultados dessas avaliações. Ao comparar o feedback dos funcionários com as características dos métodos de avaliação de desempenho descritos no Quadro 1, foi possível identificar áreas de alinhamento ou disparidade. Essa comparação não apenas destaca os pontos fortes e fracos das práticas atuais, mas também proporciona uma compreensão mais profunda de como os sistemas de avaliação influenciam o desempenho organizacional e o moral dos funcionários. As percepções dos empregados refletem a complexidade de equilibrar objetividade e subjetividade no processo de avaliação, ressaltando a importância de ajustar esses sistemas para atender melhor às necessidades tanto dos trabalhadores quanto da organização.

4.1 CARACTERÍSTICAS DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHOS UTILIZADOS NOS EMPREGADOS

A discussão das características incluem as respostas às questões abertas (comentários e opiniões) e às questões fechadas.

Figura 1: Cargos dos trabalhadores nas empresas.



Fonte: Elaboração própria

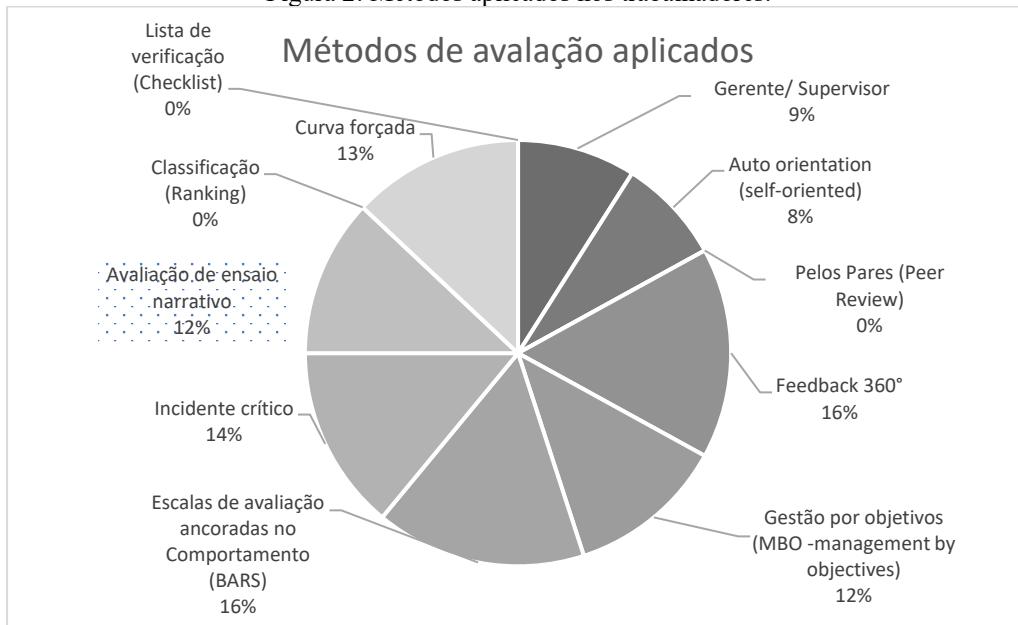
Observa-se que os cargos dos participantes das questões que buscam entender as reações dos empregados às avaliações anuais são diversos, abrangendo várias funções em diferentes áreas da

logística, marketing e compras. Almoxarife, assistente de logística e diligenciador, geralmente executam tarefas rotineiras e de curto prazo, sendo valorizados por eficiência e precisão operacional e, segundo Chiavenato (2020), são avaliados com base em habilidades técnicas, produtividade, qualidade no trabalho e aderência a normas e procedimentos. Suas respostas se concentram em como as avaliações anuais impactam o desempenho imediato do trabalho e o reconhecimento de habilidades práticas. Milkovich, Newman e Gerhart (2020) indicam que esses empregados desejam feedbacks objetivos e ligados ao desempenho diário com avaliações que possibilitem treinamentos técnicos e oportunidades de crescimento para funções de maior complexidade.

Já os de tarefas administrativas, como os analistas de logística, marketing e vendas, segundo Robbins e Judge (2019), buscam uma avaliação que enfatize habilidades gerenciais, tomada de decisão, comunicação e resolução de problemas; por isso, precisam alinhar suas ações às metas organizacionais e colaborar em processos estratégicos. Conforme abordado por Mintzberg (1980), esses empregados aspiram feedbacks sobre como as avaliações se alinham com objetivos de carreira de longo prazo e desenvolvimento de habilidades, mais preocupados em, como seus esforços criativos e estratégicos são avaliados em um sistema normalmente focado em resultados quantitativos que visam o desenvolvimento de competências gerenciais e liderança.

Para Chiavenato (2020), os compradores estão focados no cumprimento de prazos, negociações favoráveis, e alinhamento com metas financeiras e estratégicas da organização, com menos ênfase em competências de liderança; por isso, buscam avaliações baseadas em métricas quantitativas, como economia alcançada em negociações, volume de compras realizadas e eficiência nas aquisições. Em seguida, especialistas que, segundo Robbins e Judge (2019) possuem expertise técnica, inovação e capacidade de resolver problemas complexos, buscam ser avaliados pela profundidade de conhecimento em sua área e pela aplicação prática de habilidades técnicas. Esperam que suas avaliações se baseiem tanto em resultados técnicos quanto na contribuição para projetos e solução de problemas cujo feedback tende a incluir avaliações de pares, dada a natureza colaborativa do trabalho. Por último, os coordenadores cujas tarefas se alinham estrategicamente com os objetivos organizacionais, através de sua visão sistêmica das operações. Mintzberg (2015) destaca que o papel deles é intermediário entre a operação e a gestão estratégica, o que torna sua avaliação mais ampla e esperam avaliações com base no reconhecimento do trabalho em equipe e como as avaliações de desempenho influenciam sua progressão na carreira dentro da empresa.

Figura 2: Métodos aplicados nos trabalhadores:

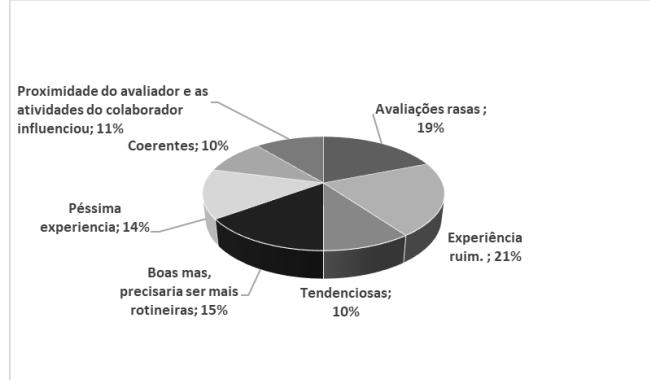


Fonte: Elaboração própria

Os percentuais apresentados refletem a distribuição dos diferentes métodos de avaliação de desempenho aplicados aos trabalhadores, destacando a preferência e a aplicação de certas práticas sobre outras. Feedback 360° (16%) e Escalas de Avaliação Ancoradas no Comportamento (BARS) (16%) foram os métodos mais representativos na amostra. Isso sugere que as organizações têm adotado abordagens que buscam capturar diferentes dimensões do desempenho, seja por meio de múltiplas fontes de feedback (Feedback 360°) ou pela avaliação de comportamentos específicos (BARS). No entanto, como discutido anteriormente, a eficácia desses métodos depende de sua aplicação prática, incluindo feedback contínuo e clareza no processo. Incidente Crítico (14%) e Curva Forçada (13%) também apresentaram percentuais relevantes. O método de incidente crítico, focado em comportamentos específicos ao longo do tempo, pode ser útil, mas foi criticado por depender de eventos isolados. Já a curva forçada, embora amplamente usada em algumas organizações, é percebida como injusta por muitos trabalhadores devido à necessidade de categorizar os funcionários em percentuais predefinidos. Gestão por Objetivos (MBO) (12%) e Avaliação de Ensaio Narrativo (12%) indicam um interesse em métodos que combinam a definição de metas claras com uma análise mais qualitativa e contextual do desempenho. Esses métodos, quando bem executados, podem alinhar os objetivos organizacionais com o desenvolvimento individual. Gerente/Supervisor (9%) e Autoavaliação (8%) apresentaram percentuais menores, o que sugere que as organizações podem estar reduzindo o foco em avaliações centralizadas ou individuais, favorecendo métodos mais integrados e abrangentes. Pelos Pares (Peer Review), Classificação (Ranking) e Lista de Verificação (Checklist) (0%) não foram mencionados como métodos aplicados, indicando uma ausência total ou

a percepção de que esses métodos são menos eficazes ou inadequados no contexto das organizações analisadas.

Figura 3: Experiência do respondente com o processo de avaliação.



Fonte: Elaboração própria

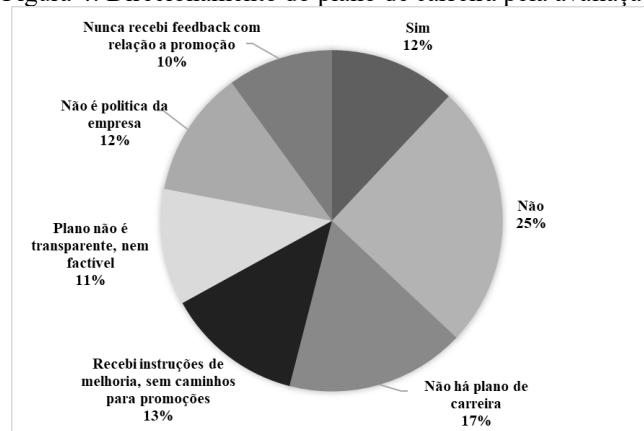
Com relação às opiniões sobre o processo e frequência de feedback, observa-se na figura 2 que 19% dos empregados consideram as avaliações rasas, ou seja, superficiais e não detalhadas. Tal percepção sugere que as avaliações podem não estar capturando adequadamente as nuances do desempenho individual, comprometendo tanto a precisão quanto a utilidade do feedback fornecido. Esse cenário, segundo London e Smither (2002) e a teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2008), pode gerar impactos negativos significativos, como frustração, desmotivação, incerteza, desconfiança, desvalorização, insatisfação, falta de direção e baixo engajamento, afetando profissionais em todos os níveis da organização.

Entre os participantes, 15% demonstraram apreço pelo processo, mas expressaram o desejo de que o feedback ocorra com maior frequência. Outros 10% consideraram as avaliações coerentes, mas, ainda assim, indicaram insatisfação parcial. As respostas desses dois grupos sugerem sentimentos mistos, como reconhecimento do valor do feedback, frustração com a periodicidade insuficiente e necessidade de ajustes no processo.

Adicionalmente, 11% dos empregados relataram insatisfação relacionada à proximidade do avaliador. Esses resultados refletem, em sua maioria, sentimentos de desmotivação, desconfiança e insatisfação semelhantes aos apontados anteriormente.

Por fim, para os 45% restantes, as avaliações negativas de desempenho foram associadas a consequências adversas, incluindo desmotivação, ressentimento, baixa satisfação no trabalho, redução do comprometimento, estresse emocional e aumento da intenção de rotatividade. Esses achados reforçam a necessidade de reformular os processos de avaliação para torná-los mais inclusivos, precisos e adaptados às expectativas dos colaboradores.

Figura 4: Direcionamento do plano de carreira pela avaliação.

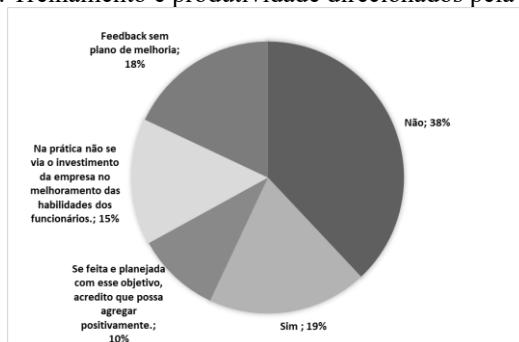


Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados na Figura 3 evidenciam uma insatisfação significativa em relação à integração do processo de avaliação de desempenho com o plano de carreira dos empregados. Quase 50% dos respondentes indicaram a ausência de um plano de carreira claro dentro da organização, fator considerado essencial para a motivação e o engajamento no ambiente de trabalho. Além disso, 13% dos participantes relataram que, embora tenham recebido instruções sobre aspectos a serem melhorados, não há sinalizações concretas de promoções ou progressões na carreira. Essa lacuna pode gerar frustração e sentimentos de subvalorização entre os colaboradores.

As respostas também destacam, segundo Souza *et al.* (2024), uma necessidade evidente de aprimorar o vínculo entre as avaliações de desempenho e as oportunidades de crescimento profissional. A falta de uma abordagem estruturada, transparente e que ofereça suporte ao desenvolvimento de carreira contribui, de acordo com Gutteridge, Leibowitz e Shore (1993) para a insatisfação dos empregados, comprometendo a motivação e aumentando a taxa de rotatividade organizacional. Portanto, os resultados reforçam a importância de estabelecer processos claros e bem definidos para alinhar o feedback de desempenho com as perspectivas de crescimento e desenvolvimento na organização.

Figura 5: Treinamento e produtividade direcionados pela avaliação.



Fonte: Elaboração própria

Os dados apresentados na Figura 4 revelam percepções variadas sobre a efetividade das avaliações de desempenho no direcionamento de treinamentos e no aumento da produtividade. Para 53% dos respondentes que indicaram ausência de feedback ou feedback sem um plano de melhoria, os resultados sugerem que a empresa não estabeleceu uma conexão clara entre as avaliações de desempenho e o desenvolvimento de habilidades ou iniciativas para impulsionar a produtividade.

Um grupo menor, representando 19% dos participantes, reconheceu que as avaliações têm contribuído para o planejamento de treinamentos, sugerindo que, em alguns setores ou departamentos, existe maior integração entre as avaliações de desempenho e as estratégias de desenvolvimento. Por outro lado, 15% dos respondentes expressaram insatisfação, apontando a falta de acompanhamento efetivo e investimentos práticos em capacitação, o que pode limitar o impacto positivo das avaliações.

Adicionalmente, 10% dos participantes demonstraram otimismo quanto ao potencial das avaliações para promover melhorias, embora tenham ressaltado que a eficácia depende de um planejamento cuidadoso e de uma execução adequada. De acordo com Kadiresan *et al.* (2015), esses achados destacam a importância de estruturar as avaliações de desempenho de forma a integrá-las de maneira consistente com os programas de treinamento e estratégias organizacionais, para maximizar os resultados em termos de desenvolvimento de habilidades e produtividade.

A seguir, busca-se analisar as respostas vis a vis os métodos da tabela 1 como uma forma de entender como as diferentes abordagens afetam a motivação dos funcionários e identificar formas de aprimorar o sistema de avaliação para beneficiar tanto a empresa quanto seus colaboradores.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados coletados por meio de formulários respondidos por empregados de empresas localizadas no Estado do Rio de Janeiro evidencia preocupações significativas relacionadas à eficácia e à adequação dos métodos de avaliação de desempenho atualmente adotados. As respostas indicam altos níveis de insatisfação, sugerindo limitações nas práticas utilizadas.

A análise qualitativa das respostas abertas revelou padrões recorrentes de críticas, apontando fatores-chave que influenciam negativamente a percepção dos trabalhadores. Entre os aspectos destacados estão questões relacionadas à justiça percebida no processo de avaliação e à sua efetividade na promoção de desenvolvimento e reconhecimento profissional. Esses achados indicam a necessidade de revisar e aprimorar os sistemas de avaliação, de modo a torná-los mais transparentes, equitativos e alinhados às expectativas dos empregados.

Método de Distribuição Forçada (Curva Forçada): Autores utilizados- Chiavenato (1998) e Kadam (2020)

De acordo com a figura 2, o método é utilizado nas empresas de 13% dos trabalhadores, representando uma parcela significativa do total. Apesar de sua presença relevante, esse método foi alvo de críticas substanciais durante a análise qualitativa. Sua aplicação, que exige a categorização dos empregados em percentuais predefinidos de desempenho (por exemplo, excelentes, medianos, abaixo da média), foi amplamente percebida como injusta e desmotivadora pelos participantes da pesquisa.

Uma das principais preocupações relatadas está relacionada ao impacto do método em empregados que consistentemente apresentam alto desempenho. Mesmo sendo reconhecidos como colaboradores de excelência por colegas e supervisores, muitos foram posicionados em categorias inferiores devido à necessidade de atender à curva predefinida. Essa prática foi identificada como uma fonte de frustração e insatisfação significativa, afetando a percepção de justiça organizacional.

Além disso, a aplicação da curva forçada foi frequentemente associada à desmotivação, perda de confiança no sistema de avaliação e sentimentos de desvalorização. Esses resultados são consistentes com outros dados coletados na pesquisa, como o fato de **53%** dos participantes relatarem a ausência de feedback contínuo ou planos claros de melhoria associados às avaliações. Essa lacuna agrava o impacto negativo do método de distribuição forçada, já que os empregados não recebem o suporte necessário para compreender ou melhorar sua classificação.

Entre os principais achados da pesquisa, destacam-se as críticas ao sistema por requerer que uma percentagem fixa de funcionários seja distribuída em categorias de desempenho predeterminadas, independentemente do desempenho real, o que frequentemente resulta em percepções de injustiça.

Entre os respondentes, 15% expressaram insatisfação quanto à falta de acompanhamento prático, enquanto 19% reconheceram que o processo é usado, em algumas áreas, para planejar treinamentos, mas ainda com limitações. Por outro lado, um grupo menor de 10% demonstrou otimismo potencial sobre a capacidade das avaliações de promover melhorias, desde que haja planejamento e execução adequados.

Esses resultados também apontam que a curva forçada gera maior impacto negativo nos trabalhadores reconhecidos como de alto desempenho por seus pares e gerentes, mas que, devido à necessidade de cumprir as porcentagens predefinidas, são alocados em categorias inferiores. Esse sentimento de injustiça, relatado por 50% dos participantes que apontaram a ausência de planos de carreira claros, contribui para a desmotivação e o enfraquecimento da credibilidade do sistema de avaliação de desempenho.

Escalas de Classificação Ancoradas no Comportamento (BARS): Autores utilizados- Kell *et al.* (2017) e Hadi *et al.* (2022)

O BARS foi utilizado por 16% dos trabalhadores, indicando sua relevância como ferramenta de avaliação. Foi apontada por alguns respondentes como uma ferramenta com potencial para proporcionar maior precisão nas avaliações ao focar em comportamentos específicos. No entanto, conforme relatado por 53% dos participantes que indicaram a ausência de feedback acompanhado de planos claros de melhoria, o impacto positivo do método BARS foi comprometido pela falta de feedback contínuo durante o ano.

A percepção de que o feedback formal, oferecido apenas em momentos de avaliação, é genérico e pouco útil para o desenvolvimento profissional foi reforçada por 15% dos respondentes que destacaram a insatisfação com a falta de acompanhamento prático. Embora um grupo menor, representando 10% dos participantes, tenha demonstrado otimismo sobre o potencial do sistema de avaliação, esses mesmos respondentes enfatizaram que sua eficácia depende de planejamento e execução adequados.

Além disso, as respostas indicam que, mesmo com um sistema tecnicamente sólido como o BARS, a ausência de suporte contínuo e direcionado ao longo do ano cria uma lacuna entre a avaliação e o desenvolvimento efetivo dos empregados. Essa percepção também foi mencionada pelos 19% dos participantes que identificaram a utilidade das avaliações para o planejamento de treinamentos em setores específicos, mas destacaram que tais esforços não são amplamente consistentes em toda a organização.

Método de Incidente Crítico:

Autores utilizados- Serrat (2017); Flanagan (1954); Bott e Tourish (2016)

O Método de Incidente Crítico foi utilizado em 14% dos trabalhadores, recebendo críticas principalmente devido ao foco em eventos isolados uma vez que as avaliações de desempenho, se concentraram em registrar e avaliar incidentes específicos que demonstram comportamentos positivos ou negativos ao longo de um período determinado. Embora esse método tenha essa vantagem, 20% dos respondentes indicaram que o foco em incidentes isolados pode ser limitante, especialmente quando as avaliações se baseiam apenas em um ou poucos eventos, sem considerar o desempenho consistente ao longo do tempo.

Os depoimentos dos empregados revelaram uma preocupação significativa com a falta de uma visão mais ampla e contínua do desempenho. Esse foco excessivo em incidentes pontuais pode levar a avaliações distorcidas, uma vez que os trabalhadores podem ser julgados com base em situações específicas que não refletem sua performance de forma global. Entre os respondentes, 15% expressaram insatisfação com o fato de que os incidentes destacados nas avaliações nem sempre representam o padrão de desempenho do colaborador ao longo do ano.

Embora um pequeno grupo de 10% tenha reconhecido que o Método de Incidente Crítico pode ser útil quando bem aplicado, suas respostas sugeriram que a eficácia desse método depende de uma análise mais holística e do acompanhamento regular, além de um processo contínuo de feedback. A falta de contextualização dos incidentes, apontada por 19% dos participantes, também reforça a percepção de que o método, quando mal utilizado, pode prejudicar o reconhecimento do desempenho geral e não contribuir adequadamente para o desenvolvimento dos colaboradores.

Feedback de 360 Graus: Autores utilizados Kandpal, Baroda & Sharma (2018). Kopsidas (2021)

O método foi utilizado em 16% dos empregados, as empresas buscam usufruir dos benefícios potenciais dessa abordagem, especialmente sua capacidade de incorporar múltiplas perspectivas. No entanto, os desafios relatados por uma parcela dos participantes indicam que a eficácia do método depende diretamente de sua implementação.

O feedback recebido de gerentes diretos, frequentemente baseado em interações diárias, foi apontado por 11% como útil e relevante para o desenvolvimento profissional. Isso sugere que, quando bem aplicado, o método pode fornecer uma visão holística e precisa do desempenho. Contudo, aproximadamente 20% relatam que, em alguns casos, a coleta de informações de fontes menos informadas ou pouco engajadas diluiu a relevância e a precisão das avaliações, gerando percepções de superficialidade e injustiça.

Gestão por Objetivos (MBO): Autores utilizados Islamia, Mulollia & Mustafa (2018) e Hasibul *et al.* (2020)

O método é utilizado por 12% dos trabalhadores, sendo apreciado por sua ênfase na definição e no alinhamento de metas. Está focado na importância de um processo contínuo de feedback e a definição colaborativa de metas para o sucesso dessa abordagem. As opiniões de 18% sugerem que, para a eficácia do método, é necessário um equilíbrio entre feedback informal e avaliações formais estruturadas. Este método foi considerado por 15% como eficaz na conexão entre metas organizacionais e desempenho individual, promovendo clareza e alinhamento estratégico.

Gerente – Supervisor: Autores utilizados- Curzi *et al.* (2019); Ali, Mahmood & Mehreen (2019)

O método foi utilizado em 9% dos trabalhadores e é reconhecido por seu potencial de proximidade com o avaliado, especialmente quando o gerente tem um entendimento profundo das responsabilidades do empregado. Para 8% dos empregados, quando o gerente está distante ou tem poucas interações com o colaborador, a avaliação tende a ser vista como imprecisa ou injusta, sugerindo uma avaliação que não reflete com precisão as habilidades, comportamentos e contribuições

do funcionário, reduzindo a confiança no processo de avaliação. Essa crítica destaca a importância da proximidade e frequência de interação entre o gestor e o colaborador para garantir uma avaliação justa e detalhada.

Autoavaliação e Desenvolvimento Orientado pelo Funcionário: Autores utilizados- Campbell e Lee (1988) Somers e Birnbaum (1991)

O método foi utilizado em 8% dos trabalhadores, e é percebido como uma ferramenta complementar, mas insuficiente de forma isolada. A crítica relacionada à autoavaliação e ao desenvolvimento orientado pelo funcionário enfatiza a importância de vincular as avaliações de desempenho a planos concretos de treinamento e desenvolvimento por 33% dos empregados.

Método de avaliação de ensaio narrativo: Autores utilizados - Aggarwal and Thakur (2013); Majid (2016)

O método é utilizado em 12% dos empregados para análises mais detalhadas e personalizadas, destacando nuances do desempenho que outros métodos poderiam não captar. O principal desafio relatado 8% foi a subjetividade do método, que pode variar significativamente dependendo da habilidade e do engajamento do avaliador.

As críticas a este método dizem respeito à necessidade de uma análise mais detalhada e descritiva do desempenho, proporcionando feedback rico e significativo. Mais uma vez, o distanciamento do avaliador surge como ponto negativo para 8% pois, o distanciamento não permite que o gestor conheça o desempenho do empregado, resultando uma avaliação vaga e imprecisa, se malconduzido.

5 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

Este estudo, buscou investigar a contribuição das percepções dos empregados para o aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho da organização, em empresas do Rio de Janeiro; revelou preocupações significativas e recorrentes entre os 130 empregados participantes. A pesquisa evidenciou como as experiências negativas com os processos de avaliação são comuns, sendo estas caracterizadas por avaliações superficiais, tendenciosas e carentes de planos de melhoria.

As opiniões no questionário revelam várias oportunidades de melhorias nos sistemas de avaliação de desempenho usados pelas organizações desses entrevistados. A distribuição forçada leva à frustração quando o alto desempenho não é recompensado adequadamente. A falta de feedback contínuo e a dependência de incidentes isolados prejudicam a credibilidade das avaliações. Embora o feedback direto do gerente seja valioso, a contribuição de avaliadores menos engajados pode prejudicar o processo.

A ausência de um plano de carreira claro e transparente na organização revelou-se um tema de grande relevância, especialmente devido à percepção de que as oportunidades de crescimento são frequentemente baseadas em situações casuais ou circunstâncias informais, em vez de critérios de mérito. Esse cenário contribui para a frustração e desmotivação dos colaboradores. Ademais, quando a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é atribuída exclusivamente ao colaborador, sem uma orientação definida ou investimentos significativos por parte da empresa em treinamentos e capacitações, observa-se uma lacuna na gestão organizacional. Essa omissão compromete a eficiência e a produtividade internas, reduz a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes e enfraquece a competitividade da organização no mercado.

A falta de investimento das empresas no desenvolvimento dos funcionários emergiu como um problema crucial, contribuindo para a insatisfação generalizada e para a percepção de que as avaliações de desempenho não são justas ou úteis. Os depoimentos dos empregados destacaram problemas sistêmicos como a utilização da curva forçada, a falta de feedback contínuo, a prática de avaliações baseadas em eventos isolados, a distância entre avaliador e avaliado, e a ausência de planos de carreira e de investimento em treinamentos. Estes fatores foram determinantes para a insatisfação dos empregados com os processos de avaliação.

Para melhorar tanto a percepção quanto a eficácia das avaliações de desempenho, as empresas devem considerar a adoção de práticas mais justas e transparentes. Isso inclui a implementação de feedbacks regulares, avaliações baseadas em um conjunto completo de contribuições ao longo do tempo, e o investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários. Avaliações que reconhecem o desempenho individual de maneira equitativa, sem recorrer a distribuições predeterminadas, podem aumentar a percepção de justiça e a satisfação dos empregados.

Recomenda-se, ainda, desenvolver e comunicar planos de carreira com trajetórias claras para o crescimento profissional, além de investimentos constantes em treinamentos. Estas práticas são fundamentais não só para melhorar a produtividade, mas também para a retenção de talentos. Por fim, mas não menos importante, um processo de avaliação transparente, com comunicação aberta sobre as expectativas e critérios de desempenho são fundamentais para a satisfação e engajamento dos empregados.

Como proposta para estudos futuros, é importante investigar o contexto em que as avaliações de desempenho são conduzidas, considerando as culturas organizacionais e nacionais; ou ainda, segmentar a pesquisa pelo tamanho da empresa e por empresa visando resultados mais analíticos.

Este estudo buscou entender o impacto da aplicação de cada método e sua eficiência na gestão do desempenho individual e organizacional. Evidenciou algumas falhas sistêmicas vivenciadas pelos

empregados, e reforçou a necessidade de uma adequação na gestão do desempenho, para que as empresas possam extrair o máximo potencial de seus funcionários e, ao mesmo tempo, promover um ambiente de trabalho justo e motivador. Sugere-se que invistam em metodologias de avaliação mais justas, contínuas e direcionadas ao desenvolvimento profissional. Com a adoção dessas mudanças, será possível não apenas reter talentos, mas também impulsionar a produtividade, garantindo o sucesso organizacional a longo prazo.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, Ashima; THAKUR, Gour Sundar Mitra. Techniques of Performance Appraisal—A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 2, n. 3, p. 617, Feb. 2013. Disponível em: www.ijeat.org.
- AGUINIS, H. *Performance management*. 5. ed. Chicago, IL: Chicago Business Press, 2023.
- ALAINATI, S.; ALKHATIB, H.; ALAJMI, M.; AL-DUAIJ, M.. Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: Kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*, Miami, v. 9, n. 3, p. 01-30, 2024. doi: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i3.4453>
- ALI, Z.; MAHMOOD, B.; MEHREEN, A. Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, v. 28, n. 2, p. 112-121, 2019. doi: 10.1177/1038416219830419.
- BAMBERGER, P. A.; EREV, I.; KIMMEL, M.; OREF-CHEN, T. Peer Assessment, Individual Performance, and Contribution to Group Processes: The Impact of Rater Anonymity. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 4, p. 344–377, 2005. doi: 10.1177/1059601104267619
- BAYON, S. The origin, concept and value of performance appraisal. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 1, n. 2, 2013. Disponível em <http://ijecm.co.uk/>
- BOACHIE-MENSAH, F. O.; SEIDU, P. A. Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 2, p. 73, jan. 2012. DOI: 10.5539/ijbm.v7n2p73.
- BOTT, G.; TOURISH, D. The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management*, v. 11, n. 4, p. 276-300, nov. 2016. doi: 10.1108/QROM-01-2016-1351.
- CAMPBELL, D. J.; LEE, C. Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 302, 1988. doi: 10.2307/258579.
- CAMPOS, C. J. G.; SAIDEL, M. G. B. Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. *Revista Estudo Qualitativo*, v. 10, n. 25, 2022. doi: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2022.v10.n.25.545>
- CHENG, K. H. C.; HUI, C. H.; CASCIO, W. F. Leniency Bias in Performance Ratings: The Big-Five Correlates. *Frontiers in Psychology*, v. 8, p. 521, 2017. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00521
- CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos*. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHO, I.; PAYNE, S. Other Important Questions: When, How, and Why Do Cultural Values Influence Performance Management? *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, v. 9, p. 343-350, 2016. doi: 10.1017/iop.2016.23.

CURTIS, A. B.; HARVEY, R. D.; RAVDEN, D. Sources of political distortions in performance appraisals: Appraisal purpose and rater accountability. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 1, p. 42-60, 2005. doi:10.3389/fpsyg.2017.00521.

CURZI, Y.; FABBRI, T.; SCAPOLAN, A. C.; BOSCOLO, S. Performance Appraisal and Innovative Behavior in the Digital Era. *Frontiers in Psychology*, v. 10, p. 1659, 2019. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01659.

DANGOL, P. Role of performance appraisal system and its impact on employees' motivation. *Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)*, v. 2, n. 1, 2021. doi: 10.35877/454RI.qems119

DECI, E. L., & RYAN, R. M. (2008). Self-determination theory: A macro theory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>

DENISI, A. S.; MURPHY, K. R. Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, v. 102, n. 3, p. 421–433, 2017. doi: 10.1037/apl0000085.

EREN, O. Potential in-group bias at work: Evidence from performance evaluations. *Journal of Economic Behavior and Organization*. 2022.

FLANAGAN, J. C. The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*, v. 51, n. 4, p. 327-358, jul. 1954.

GAIKWAD, R. V.; RAMRAO, A. S. Performance Appraisal. *Iconic Research and Engineering Journals*, v. 6, n. 9, mar. 2023.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Estudo*. São Paulo: Atlas, 2008.

GLEN, R. M. Performance appraisal: An unnerving yet useful process. *Public Personnel Management*, v. 19, p. 1-10, 1990. Doi: 10.1177/009102609001900101.

GRINT, K. What's wrong with performance appraisals? A critique and a suggestion. *Human Resource Management Journal*, v. 3, n. 3, p. 61-77, jan. 2007. doi: 10.1111/j.1748-8583.1993.tb00316.x.

GUTTERIDGE, T. G.; LEIBOWITZ, Z. B. e SHORE, J. E. *Organizational career development: benchmarks for building a world-class workforce*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco: 1993.

HADI, K.; ISKANDAR, I.; FITRIADI, F.; ARIQAH, M. Employee performance assessment with behaviorally anchor rating scale (BARS) approach: A case study. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, v. 7, n. 7, p. 1352, 2022. Doi: 10.5281/zenodo.7000837.

HAMIDI, A. B. The Impacts of Performance Appraisal on Employee's Job Satisfaction and Organizational Behavior. Ilomata International Journal of Social Science, v. 4, n. 3, p. 466-480, 22 Aug. 2023.

HAQUE, M. A. Performance Appraisal System of Bangladesh Civil Service: an Analysis of its Efficacy. International Public Management Review, /S. I.J., v. 13, n. 1, p. 38–60, 2014.

HASIBUL, I.; RAHMAN, M. A.; ISLAM, R.; SARKER, N. K. The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. European Journal of Business and Management, v. 12, n. 20, p. 15, 2020. Doi:10.7176/EJBM/12-20-02.

ISLAMIA, X.; MULLOLIA, E.; MUSTAFA, N. Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. Future Business Journal, v. 4, n. 1, p. 94-108, 2018. Doi: 10.1016/j.fbj.2018.01.001.

JAFARI, M.; BOUROUNI, A.; AMIRI, R. H. A New Framework for Selection of the Best Performance Appraisal Method. *European Journal of Social Sciences*, v. 7, n. 3, 2009.

KADAM, J. J. Bell Curves for Performance Appraisals: Are They Still Relevant? *Vidyabharati International Interdisciplinary Research Journal*, v. 12, n. 1, p. 368-371, 2020.

KANDPAL, J.; BARODA, D. S.; SHARMA, C. 360 Degree Feedback Appraisals- An Innovative Approach of Performance Management System. International Journal of Management & Information Technology, /S. I.J., v. 1, n. 2, p. 53–66, 2018. Doi: 10.24297/ijmit.v1i2.1447

KELL, H. J.; MARTIN-RAUGH, M. P.; CARNEY, L. M.; INGLESE, P. A.; CHEN, L.; FENG, G. Exploring methods for developing behaviorally anchored rating scales for evaluating structured interview performance. *Educational and Psychological Measurement*, 2017. Doi: 10.1002/ets2.12152.

KLUGER, A. N., & DE NISI, A. The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284. Doi: 10.1037/0033-2909.119.2.254

KOPSIDAS, O. The 360-degree feedback model as a tool of total quality management. *Economics World*, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2021. Doi:10.17265/2328-7144/2021.01.001.

KROMREI, H. Performance improvement quarterly, v. 28, n. 2, p. 53-64, 2015. DOI: 10.1002/piq.21192.

KUMAR, T. S.; HARISH, G. S.; GOWD, T. H. Evolution of performance appraisal system on employee's motivation. *Anveshana's International Journal of Research in Regional Studies, Law, Social Sciences, Journalism and Management Practices*, 2016.

KUMAR, E. S. K.; BHANU, M. V. V. The end of performance appraisal: What's next for organizations and how to deal without annual appraisal. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, v. 06, n. 01, p. 1695, 2019.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAY, A. (2022). Crucial issues in developing teacher educators' performance appraisal. *Journal of Adult Learning Knowledge and Innovation*, 5(2), 125-134. <https://doi.org/10.1556/2059.2022.00055>

LEVY, P. E.; WILLIAMS, J. R. The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future. *Personnel Psychology*, v. 30, n. 6, p. 881-905, 2004. Doi: 10.1016/j.jm.2004.06.005.

LONDON, M., & SMITHER, J.W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

LUNENBURG, F. C. Performance Appraisal: Methods and Rating Errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, v. 14, n. 1, 2012.

MAJID, J. Effectiveness of Performance Appraisal Methods – An Empirical Study of the Telecommunication Sector. *International Journal of Trend in Research and Development*, v. 3, n. 3, ISSN: 2394-9333, 2016.

MAGHSOODI, A. I.; ABOUHAMZEH, G.; KHALILZADEH, M.; ZAVADSKAS, E. K. Ranking and selecting the best performance appraisal method using the MULTIMOORA approach integrated Shannon's entropy. *Frontiers of Business Research in China*, v. 12, n. 2, 2018.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing - 7.ed.: Uma Orientação Aplicada*. Bookman Editora, 2019.

MALIK, M. S.; SAGHEER, H. Impact of personal biases and organizational politics on performance appraisal systems—A case study of the service sector of Pakistan. *Journal of Management Practices, Humanities and Social Sciences*, v. 6, n. 6, p. 8-21, 2022. Doi: 10.33152/jmphss-6.6.2.

MERTENS, D. *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 2015. 332 p

MINTZBERG, H. (1980). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.

MO, Y. A study on the impact of employee performance appraisal on employee satisfaction and loyalty. *Journal of Economics, Business and Management*, v. 11, n. 4, p. 757, 2023. DOI: 10.18178/joebm.2023.11.4.757.

MURPHY, K. R. Performance evaluation will not die, but it should. *Provision Paper*, 2020. Doi:10.1111/1748-8583.12259.

NYATHANI, R. AI in performance management: Redefining performance appraisals in the digital age. *Journal of Artificial Intelligence & Cloud Computing, SRC/JAICC-146*, 2023. Doi:10.47363/JAICC/2023(2)134.

POLIT, D. F.; BECK, C. T. *Essentials of Nursing Research: Appraising Evidence for Nursing Practice*. 7. ed. Philadelphia: Wolters Kluwer Health/Lippincott Williams & Wilkins, 2010.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

SCHAUFENBUEL, K. Transforming the traditional performance review process. UNC Executive Development, 2016.

SCHLEICHER, D. J.; BAUMANN, H. M.; SULLIVAN, D. W.; LEVY, P. E.; HARGROVE, D. C.; BARROS-RIVERA, B. A. Putting the System Into Performance Management Systems: A Review and Agenda for Performance Management Research. *Journal of Management*, v. 44, n. 6, p. 2209–2245, 2018. Doi: 10.1177/01492063187553.

SELVARAJAN, Rajan; PEGGY, Victoria A.; CLONINGER, Peggy A. The importance of accurate performance appraisals for creating ethical organizations. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, v. 24, n. 3, set. 2008. doi: 10.19030/jabr.v24i3.1340.

SERRAT, O. In: HANDBOOK of research methods in social and personality psychology. Springer, 2017. p. 1-20.

SOMERS, M. J.; BIRNBAUM, D. Assessing self-appraisal of job performance as an evaluation device: Are the poor results a function of method or methodology? *Human Relations*, v. 44, n. 10, p. 1081-1091, 1991. Doi: 10.1177/001872679104401004.

SOUZA, R. L. A.; VIEIRA, N. S.; SOUZA, M. C.; MENEZES, J. P. C. B. O alinhamento entre as metas do Programa de Avaliação de Desempenho dos Técnico-Administrativos em Educação e o Plano de Desenvolvimento Institucional do Campus de Governador Valadares. *Boletim Técnico do Senac*, v. 49, p. 942, maio 2024. DOI: 10.26849/bts.v49.942.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de estudo em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.