

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO – UNIBRA  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

AMANDA MARIANE FALCÃO DE MORAIS  
DANNYELY CRISTYNNY DANTAS DA SILVA  
LUCAS SAMUEL RAMOS DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS  
COLABORADORES**

RECIFE/2023

AMANDA MARIANE FALCÃO DE MORAIS  
DANNYELY CRISTYNNY DANTAS DA SILVA  
LUCAS SAMUEL RAMOS DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO  
FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS  
COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel(a) em Administração de Empresas.

Professor Orientador: Dr. Jadson Freire Silva

RECIFE/2023

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

M827a    Morais, Amanda Mariane Falcão de.  
Avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o  
treinamento e desenvolvimento dos colaboradores/ Amanda Mariane  
Falcão de Morais; Dannyely Cristynny Dantas da Silva; Lucas Samuel  
Ramos dos Santos. - Recife: O Autor, 2023.

19 p.

Orientador(a): Dr. Jadson Freire Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro - UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2023.

Inclui Referências.

1. Avaliação de desempenho. 2. Treinamento e desenvolvimento. 3.  
Gestão de pessoas. I. Silva, Dannyely Cristynny Dantas da. II. Santos,  
Lucas Samuel Ramos dos. III. Centro Universitário Brasileiro. - UNIBRA.  
IV. Título.

CDU: 658

*Dedicamos esse trabalho a nossos pais, amigos e familiares.*

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, nós queremos agradecer a Deus por nos dar forças para ultrapassar os obstáculos que surgiram durante nossa caminhada.

Aos nossos queridos e amados pais.

A todos os professores que fizeram parte da nossa jornada de formação profissional.

E, por fim, aos nossos amigos e parentes que nos ajudaram e apoiaram.

*“Tudo parece impossível, até que seja feito.”  
(Nélson Mandela).*

## RESUMO

A cada ano que se renova, as tecnologias avançam e o mercado consumidor se torna mais exigente. As empresas são desafiadas com novos obstáculos a cada novo ano, e para que não fiquem ultrapassadas diante do mercado empresarial, é necessário que avaliem o desempenho dos seus colaboradores. Após avaliar os funcionários, é visto que é necessário investir em treinamento e desenvolvimento dos mesmos. Empresas com quadro de funcionários capacitados, conseguem se firmar no mercado e ultrapassar a concorrência. Deste modo, o presente estudo tem o objetivo de reunir pesquisas acadêmicas que tratem da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Para a metodologia foi escolhida a aplicação da abordagem qualiquantitativa, procedimento exploratório e objetivo técnico bibliográfico. Em seguida foi executada a busca dos artigos na base de dados Google Acadêmico, com as palavras-chaves “avaliação de desempenho”, “treinamento e desenvolvimento” e “gestão de pessoas”, foram encontrados no total 12 artigos que cumpriam com os critérios de inclusão e exclusão. Cada estudo possui seu objeto de estudo, porém são iguais ao abordar sobre a importância da avaliação de desempenho para treinar e desenvolver colaboradores.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Treinamento e desenvolvimento. Gestão de pessoas.

## **ABSTRACT**

With each new year, technologies advance and the consumer market becomes more demanding. Companies are challenged with new obstacles each new year, and in order for them not to become outdated in the business market, they need to evaluate the performance of their employees. After evaluating employees, it is clear that it is necessary to invest in their training and development. Companies with qualified employees are able to establish themselves in the market and surpass the competition. Therefore, the present study aims to bring together academic research that deals with performance assessment as a strategic tool for the training and development of employees. For the methodology, the application of the qualitative and quantitative approach, exploratory procedure and technical bibliographic objective was chosen. Next, a search for articles was carried out in the Google Scholar database, using the keywords “performance assessment”, “training and development” and “people management”, a total of 12 articles were found that met the criteria for inclusion and exclusion. Each study has its object of study, but they are the same when addressing the importance of performance evaluation to train and develop employees.

Keywords: Performance evaluation. Training and development. People management.



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	07
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>	09
2.1 TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO	09
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O TREINAMENTO DOS COLABORADORES	10
2.3 CONCEITOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO QUE PODEM SER FEITAS DURANTE PERÍODOS LABORAL	11
<b>3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b>	13
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	16
4.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA TREINAR E DESENVOLVER COLABORADORES.	18
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	23
<b>REFERÊNCIAS</b>	24

## 1. INTRODUÇÃO

Na época atual, o treinamento possui uma peça fundamental no desempenho de crescimento organizacional, sendo assim, faz-se essencial refletir que, em um universo completamente capitalista, o indivíduo, configura-se num dos ativos mais importante das organizações, embora que perante os aumentos da inovação tecnológica significativa (Duarte, 2020).

As empresas começaram a apreciar a amplificação dos recursos humanos, como um recurso de desenvolvimento bastante significativo e iniciaram o recurso de arquitetar e implantar cursos de treinamentos destinados exclusivamente os seus colaboradores no local de trabalho (Gomes, 2020).

Dessa forma, é fundamental destacar a relevância do setor de recursos humanos na organização. Este departamento cumpre um papel essencial em toda corporação, no planejamento, no recrutamento de pessoas, e sobretudo, em entidades educativas focada para o aperfeiçoamento das habilidades particulares e em equipe. (Tallamini, 2020)

Desenvolvimento educativo de curto período, executado de forma disciplinada e organizada, por tanto, para que o treinamento consiga conduzir ao crescimento organizacional, é decisivo que o planejamento seja cuidadosamente bem preparado assegurando o alcance dos propósitos com eficácia. É considerável que este movimento se mantenha apontado a fim de assegurar eficiência dos indivíduos no desempenho de suas tarefas (Kobayashi, 2019).

As avaliações de desempenho têm como propósito desenvolver maior produtividade nas atividades dos colaboradores, fazendo os mesmos crescer seus rendimentos. Portanto, executando as tarefas em menos tempo, precavendo fadiga para a equipe, e avançando o ritmo das demandas diárias, na intenção de proporcionar o crescimento da empresa e do colaborador.

Além do mais, as avaliações de desempenho possuem um papel fundamental na administração do tempo e recursos. Ao realizar suas demandas de forma mais eficiente e em menos etapa os colaboradores ajudam para prevenção da fadiga do time, produzindo um local de trabalho mais harmonioso e produtivo. Por tanto, por sua vez ajuda estimular o movimento das tarefas diárias, possibilitando que a organização cumpra de forma eficiente as necessidades de seus consumidores e sócios de negócios (Rengel, 2020).

Diante do exposto o estudo tem o objetivo geral de reunir pesquisas acadêmicas que tratem da avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores. Como consequência, o presente artigo se justifica, visto que sua execução visa atualizar e aprofundar a compreensão sobre o tema referenciado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o objetivo deste artigo, apresentamos pesquisas baseadas na contextualização histórica com base em teorias e artigos existentes. Sua finalidade é da coerência ao objeto de estudo. Nesse sentido serão abordados os seguintes temas: Treinamento como ferramenta estratégica e desenvolvimento, avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o treinamento dos colaboradores.

### 2.1 TREINAMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA E DESENVOLVIMENTO.

O treinamento é uma atividade de aprendizado sobre um assunto específico, em um curto período de tempo. Ele serve para que haja melhoria no ambiente organizacional, e para evolução profissional do colaborador. Cada indivíduo possui uma maneira específica de aprender, por isso, é importante a existência de mais de um tipo de treinamento, e que sejam divididos por setores. Para a melhoria do desempenho na função que lhes foi confiada (Carmo, 2021).

As avaliações de desempenho têm o objetivo de buscar mais eficiência nas atividades dos colaboradores, aumentando sua produtividade. Assim, otimizando o tempo, evitando desgaste para a equipe, e adiantando o fluxo das demandas do dia a dia, visando o crescimento da empresa e do profissional (Duarte, 2020).

O processo integra e mede as expectativas da empresa de acordo com os resultados que se quer obter, mas, existem três cenários, são eles: o pessimista, otimista e realista. De acordo com eles, os gestores criam um plano de ação para cada, e se antecipam para o que está por vir, criando alternativas, baseando-se em cada situação (Moreira, 2023).

Ao longo do tempo, o desenvolvimento e as práticas de formação tiveram um processo de evolução. Deixando de lado a abordagem “mecânica”, só repassando informações, sem sequer levar em consideração se o colaborador está evoluindo, para uma abordagem de sistemas onde a prática estratégica e a mudança dos colaboradores, no sentido de transformar, investir no desenvolvimento genuíno, para conquistar a sobrevivência no mercado de trabalho a longo prazo (Geamonond, 2023).

Para o melhor desempenho dos funcionários em suas funções, é necessário um programa de treinamento flexível, dinâmico e atualizado, para a evolução

econômica, tecnológica e social da empresa no mercado em que faz parte. Já que o mercado de trabalho é vasto, é necessário ter alternativas que destaquem o seu negócio e manter a evolução sempre contínua (Erthal, 2023).

A execução dos treinamentos será durante a execução das tarefas, no próprio local de trabalho. Com esse método os funcionários aprendem mais, tendo a própria autonomia com a tarefa desejada, já em mente o que lhes foi ensinado no treinamento. Este é o método mais comum e simples para formar trabalhadores (Tamada, 2022).

O principal primordial da análise de desempenho é que os funcionários sejam mais produtivos e encontrem formas de estar em constante evolução, facilitando o que lhes foi proposto para executar. E além da evolução no setor, também irá existir a mudança dos hábitos diários fora da empresa, se tornando uma pessoa mais ativa, organizada e focada nos seus objetivos (Vieira, 2022).

## 2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA O TREINAMENTO DOS COLABORADORES

Capital, definido como “capital humano, talento e competências. A administração de recursos humanos busca trazer para as empresas o melhor desempenho empreendedor. A Capacidade de uma pessoa de agir em muitas situações e de criar atividades tangíveis e intangível é chamada de capacidade. Dessa forma, o capital humano é formado por habilidades e aptidões (Pedersini, 2022).

Para concretizar o seu potencial de inovação na sociedade baseada no conhecimento, são necessárias novas abordagens e práticas na administração de recursos humanos. Para isso, é necessário encarar as pessoas como recursos estratégicos e proporcionar-lhes a formação para o seu crescimento, reconhecimento e criatividade através do uso de sistemas de avaliação competitivos (Koch, 2023).

As relações de trabalho são continuamente revisadas e ajustadas aos diversos contextos sociais, econômicos e políticos que surgem a cada momento. Tendo superado a noção de que “o tempo corresponde a dinheiro” que prevalece no processo de produção de um universo que está começando a vivenciar capitalismo moderno, percebemos agora que, além da produção forçada, que é uma tática usada para infundir medo e punição nos funcionários, investindo na humanização dessas relações é o caminho mais eficaz para alcançar resultados positivos (Voigtlaende, Beiler e Walkowski, 2018).

A educação é uma maneira de melhorar as competências de uma pessoa, a fim de aumentar a produtividade e inovação. O objetivo é aumentar a competitividade e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a motivação dos seus colaboradores (Arruda, 2020).

As organizações que não conseguem se ajustar às novas técnicas do mercado correm o sério risco de serem esquecidos por não conseguirem atender às necessidades dos seus clientes e colaboradores internos (Pires, 2019).

É necessário aumentar o capital humano para evitar que isto aconteça porque, quanto mais eficaz o processo educativo, melhores serão os resultados. Dessa forma, nem todos os colaboradores recebem o mesmo treinamento. Respeitar as classificações exige avaliar constantemente as exigências de cada setor do sistema de formação (Ranger, 2020).

### 2.3 CONCEITOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO QUE PODEM SER FEITAS DURANTE PERÍODO LABORAL

É fundamental compreender que avaliar o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização envolve muito mais do que apenas determinar se um trabalhador é pontual ou associado. Além disso, há necessidade de avaliar uma ampla gama de setores, incluindo finanças, operações, tecnologia, marketing, qualidade, produtividade, atendimento ao cliente e o mais importante, o desempenho dos funcionários visando melhorar o desempenho. Execução de tarefas e desenvolvimento operacional (Souza, 2022).

Conhecido como o “Pai da Administração”, Taylor foi um pioneiro na área. A necessidade de monitorar o desempenho dos colegas e registrar seus movimentos e tempo gasto no trabalho foi formalizada, mas foi somente na escola interpessoal que surgiram as avaliações formais de desempenho em conjunto com as práticas de gestão (Almeida, 2023).

Os benefícios das avaliações de desempenho incluem uma visão abrangente de: Pontos importantes a serem abordados que afetam o desempenho dos funcionários e o desempenho da empresa a serem avaliados, aspectos do desempenho dos funcionários e contribuição para o alcance de metas, diagnóstico de deficiências de liderança, dificuldades de líderes e liderados em relação ao desenvolvimento de competências, transferências, vantagem competitiva vem de medidas promocionais ou desmobilização de pessoas que não atendem aos padrões

da organização, relacionamentos satisfatórios e melhor expansão estratégica (Koch, 2023).

Os métodos de medição de desempenho são divididos em avaliações diretas e absolutas, onde as técnicas focam no indivíduo e fornecem uma grande quantidade de informações sobre esse indivíduo, e avaliações comparativas ou relativas, que enfatizam a eficácia do indivíduo em relação a um grupo de trabalhadores a que pertence (Bergamini 2018).

Estes preconceitos levaram a debates práticos e teóricos sobre o número de pessoas necessárias para uma avaliação eficaz e as verdadeiras fontes de avaliação. E para responder a essa pergunta surgiu o conceito de avaliações 360 graus (também conhecidas como avaliações de feedback 360 graus). Este modelo visa aumentar a quantidade de informações sobre o objeto que está sendo avaliado, aumentando o número de pessoas que o avaliam, o que, por sua vez, aumenta a validade das conclusões que são tiradas (Silva, 2020).

### 3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Observa-se na metodologia a aplicação da abordagem qualiquantitativa, procedimento exploratório e objetivo técnico bibliográfico. A revisão bibliográfica como metodologia, tem como finalidade agregar mais conhecimento sobre o assunto abordado com pesquisas em livros, artigos científicos, revistas, e discutindo conceitos; justificando categorias de análise, conforme as literaturas bibliográficas produzindo uma explicação sobre o tema abordado (Damian et al., 2022).

A pesquisa exploratória como cerne demonstra a capacidade técnica de trabalhar junto a pesquisas científicas no geral, dando caráter robusto no exposto; junto a abordagem qualiquantitativa, que entrega ao leitor aspectos tanto textuais como numéricos, o documento manterá informações relevantes em diferentes e diversos âmbitos (Castanha, 2020).

Os dados serão coletados de maneira qualiquantitativa, explicando o motivo e como as ferramentas de desenvolvimento chegaram nas empresas (Rodrigues, 2021).

As pesquisas foram feitas através do Google Acadêmico, dando aprofundamento sobre o tema, a fim de melhorar a visão e a forma de como executar o que se foi pesquisado. Desta forma, foram aplicadas as palavras-chave “avaliação de desempenho”, “treinamento e desenvolvimento” e “Gestão de pessoas”, no intervalo temporal de 2013 a 2023, com filtro de exclusões tais como a retirada de artigos em outras línguas que não sejam o português, livros, TCCs, Monografias, Dissertações e Teses. Fazendo o download dos documentos das páginas 1 a 5, obteve-se 101 artigos que quanto aplicados os filtros supracitados, reduziu-se para 12 artigos que foram tratados no software Excel.



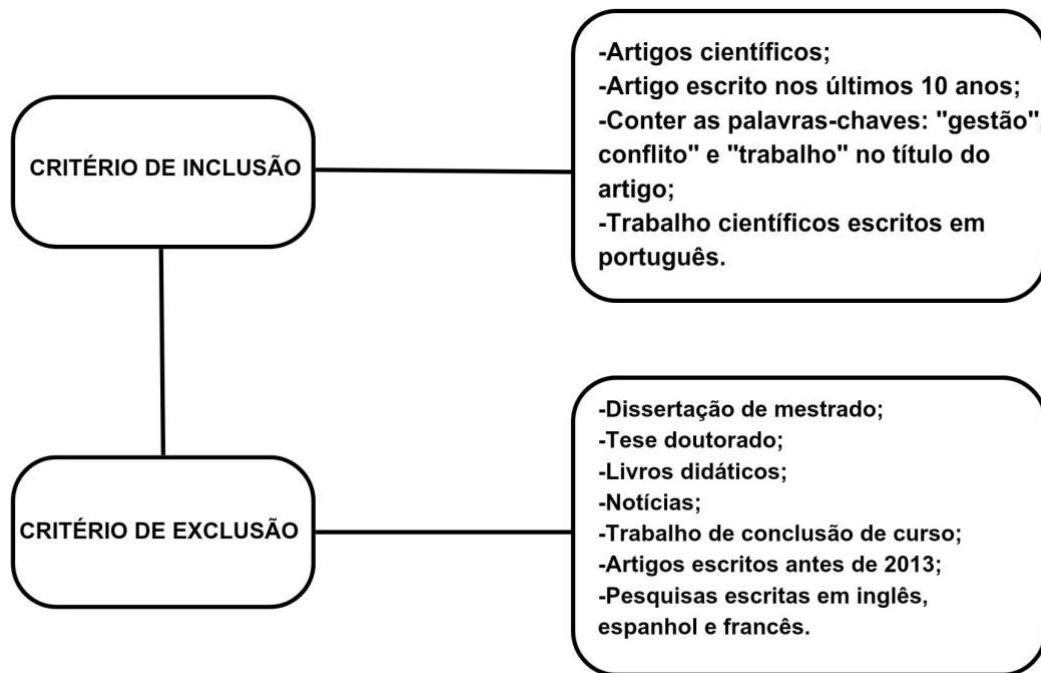


Figura 1. Fluxograma com os critérios de inclusão e exclusão

De acordo com o critério de inclusão e exclusão da (Figura 1), foram encontrados a quantidade de artigos que serão analisados, foram selecionados aqueles que possuísem no título “Avaliação de desempenho”, “Treinamento e Desenvolvimento” “Gestão de Pessoas” assim como os estudos que estivessem entre 2013-2023 e que fossem escritos em português totalizando 15 válidos e utilizados para estudos, 89 excluídos. A seguir, no fluxograma, está descrito os passos para seleção dos artigos científicos.

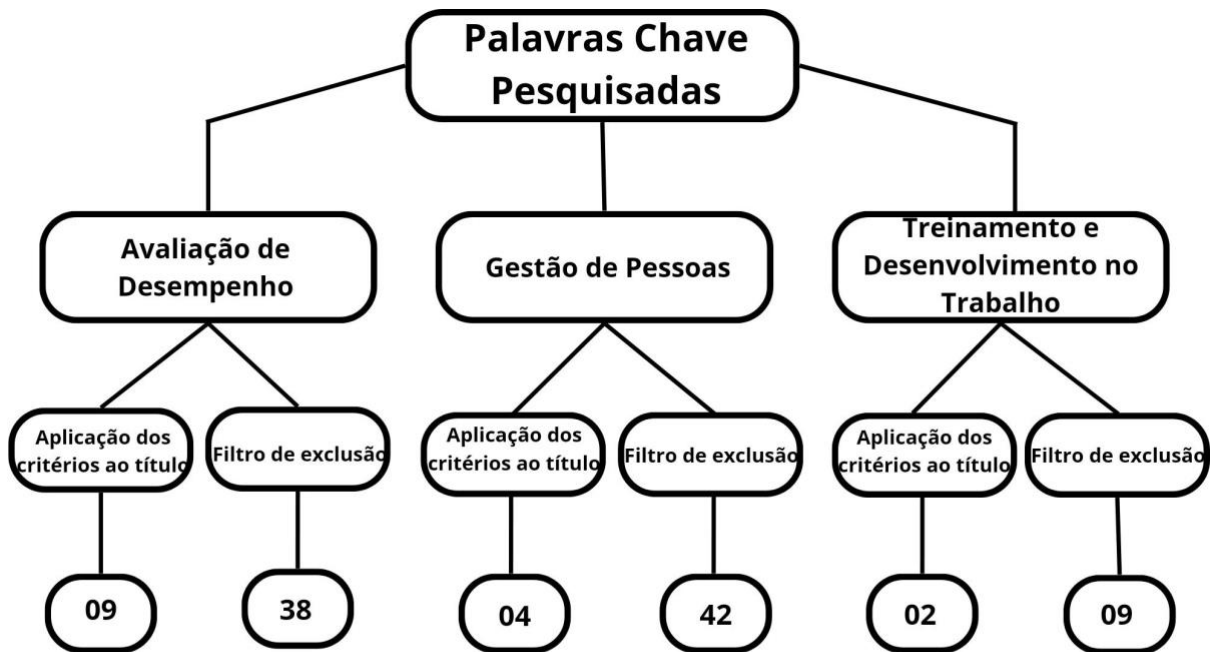


Figura 2. Fluxograma de pesquisa.

Como existem várias pesquisas sobre o tema, foram selecionados os arquivos com os títulos e ensinamentos que mais afunilam o nosso objeto de aprendizagem. Todos os artigos citados foram incluídos e válidos.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com fundamento no corpus de pesquisa definido na metodologia, foi executado o fluxograma acima, que apresenta os doze artigos escolhidos para análise neste tópico. Ele detalha informações sobre os estudos selecionados, como: autor, título, ano de publicação, base de dado e palavras-chave correspondentes.

Tabela 1. Características dos estudos selecionados

AUTOR	TÍTULO	ANO	BASE DE DADOS	PALAVRAS-CHAVE
DA SILVA <i>ET AL.</i>	FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: UMA REVISÃO INTEGRATIVA.	2020	GOOGLE ACADÊMICO	SOCIEDADE DO CONHECIMENTO. TREINAMENTOS. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.
TREVELATO <i>ET AL.</i>	A OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA ATRAVÉS DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS.	2018	GOOGLE ACADÊMICO	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.
PEREIRA.	A EVOLUÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.	2014	GOOGLE ACADÊMICO	CONHECIMENTO. DESEMPENHO. COMPETÊNCIAS. AVALIAÇÃO.
MEIRELES, MELO, ESTENDER.	GESTÃO DE PESSOAS E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES.	2013	GOOGLE ACADÊMICO	MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL. OPERAÇÕES PRODUTIVAS. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.
ALVES.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.	2016	GOOGLE ACADÊMICO	AVALIAÇÃO. DESEMPENHO. ORGANIZAÇÃO. LIDERANÇA.
AGUIAR <i>ET AL.</i>	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, FERRAMENTA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES NAS EMPRESAS.	2016	GOOGLE ACADÊMICO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, ORGANIZAÇÕES E CAPACIDADE

CARMO, ABBAD.	TREINAMENTO DE EQUIPES: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA	2021	GOOGLE ACADÊMICO	TREINAMENTO DE EQUIPES. INTERVENÇÃO EM EQUIPES. DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES. EQUIPES DE TRABALHO. REVISÃO SISTEMÁTICA.
DUARTE, LOIOLA, VIANA.	GESTÃO DE PESSOAS NO PROCESSO DE TREINAMENTO PARA DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.	2020	GOOGLE ACADÊMICO	TREINAMENTO. DESENVOLVIMENTO. GESTÃO. PESSOAS. COLABORADOR. ORGANIZAÇÃO.
VIEIRA, NOLASCO.	DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO: REVISÃO SISTEMÁTICA.	2022	GOOGLE ACADÊMICO	DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO. AVALIAÇÃO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO. MODELO. ANT. LNT.
LEITE, LOTT.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, UMA FERRAMENTA NAS EMPRESAS ATUAIS	2013	GOOGLE ACADÊMICO	DESENVOLVIMENTO, ORGANIZAÇÃO, TREINAMENTO, PROCESSO EDUCACIONAL.
PESSANHA <i>ET AL.</i>	A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS	2019	GOOGLE ACADÊMICO	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. GESTÃO ESTRATÉGICA. COMPETITIVIDADE. PLANEJAMENTO.
AZEREDO.	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO COMO INSTRUMENTO PARA RETENÇÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES.	2019	GOOGLE ACADÊMICO	TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO. RETENÇÃO DE TALENTOS. COMPETÊNCIAS. MOTIVAÇÃO. SATISFAÇÃO NO TRABALHO.
LIZOTE ET AL.	CAPITAL HUMANO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVIÇOS CONTÁBEIS.	2017	GOOGLE ACADÊMICO	CAPITAL HUMANO, DESEMPENHO, CONTABILIDADE.
RENGEL, ENSSLIN.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS ESTILOS DE LIDERANÇA:	2020	GOOGLE ACADÊMICO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, ESTILOS DE LIDERANÇA, ANÁLISE SISTEMÁTICA DA LITERATURA.

	ANÁLISE DA LITERATURA E AGENDA DE PESQUISA.			
KOCH, CASTANHA, GASPARETTO.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PODER EM RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS: UMA REVISÃO DE LITERATURA.	2023	GOOGLE ACADÊMICO	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO; PODER; RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS

Assim, apenas um tópico foi criado para descrever as contribuições de cada um dos trabalhos sobre o referente tema.

#### 4.1 IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA TREINAR E DESENVOLVER COLABORADORES.

Os dados obtidos no presente estudo demonstram que a avaliação de desempenho mostrou ser um método eficaz e eficiente para avaliação dos colaboradores. Os resultados desta ação estratégica, mostrou ser positiva frente a empreendimentos que não utilizam desse método para analisar a atuação dos seus profissionais.

Grande parte dos achados indicam que, nas circunstâncias e limitações definidas no presente estudo, a avaliação de desempenho possui grande potencial para beneficiar os trabalhadores e as organizações trabalhistas, sem que apresente pontos negativos quando comparada as empresas que não introduzem tal método.

Os efeitos positivos observados são visíveis em empresas que são bem-sucedidas diante de tantas empresas concorrentes. De acordo com Meireles, melo e Estender (2013), a avaliação de desenvolvimento é um procedimento positivo que se adquire dados, informações, colabora para a escolha das ações de bônus, aumento de salário, demissão, treinamento e outras medidas cabíveis.

O estudo de Aguiar et al. (2016), assim como o presente artigo científico, foca na avaliação de desempenho como ferramenta para desenvolver profissionalmente os colaboradores. Nele, o autor afirma que a avaliação de desempenho auxilia na administração dos recursos humanos e é um instrumento da área de gestão de pessoas que tem o objetivo de detectar possíveis incompatibilidades, e trabalhar de forma integrada as dissemelhanças de atuação entre os funcionários de uma organização, possibilitando que sejam planejadas ações que visem melhorias para

todos. Lizote et al. (2017), traz a avaliação de desempenho como uma ação das organizações que visa correlacionar o seu resultado atual com as metas pré-estabelecidas.

Diferentemente do estudo de Aguiar et al. (2016), que traz a avaliação de desempenho como um procedimento positivo para os colaboradores e organização trabalhista. Leite e Lott (2013) falam que tal método é um instrumento difícil de ser elaborado e deixa implícito acerca da estratégia utilizada pelos gestores para elaboração de treinamento dos seus funcionários.

Ao longo de um ano, Pereira (2014) discorda de Leite e Lott (2013) acerca do referente tema, e ele afirma em sua pesquisa que mesmo sendo um processo complexo para ser instalado, avaliar o desempenho dos trabalhadores é importante e está em constante crescimento nos dias atuais. Mesmo com trabalhos publicados em anos diferentes, Pereira (2014) e Aguiar (2016) trazem a avaliação de desempenho como uma estratégia para planejar ações de treinamento e desenvolvimento dos seus profissionais. Aguiar (2016), ainda afirma que a avaliação de desempenho tem o propósito principal de realocar funcionários de uma organização para que eles quando atuando na função ideal, consigam atuar com mais eficiência, eficácia e consiga alcançar a meta estabelecida pela empresa.

Trevelato et al. (2018) e Pessanha et al. (2019), afirmam que as organizações que treinam e desenvolvem seus funcionários possuem vantagem competitiva, pois melhoram a qualidade dos produtos e serviços ofertados. Mesmo com um ano de diferença entre os estudos, Trevelato et al. (2018) e Pessanha et al. (2019), assim como o artigo de Leite e Lott (2013), não se aprofundam sobre qual dispositivo deve ser utilizado para medir o nível de desenvolvimento dos profissionais na sua função, mas complementam-se com os outros estudos quando trazem o treinamento como um fator importante para crescimento e desenvolvimento do colaborador e da organização a qual ele faz parte.

Azeredo (2019) não fala sobre a avaliação de desempenho, assim como o presente estudo, mas traz o “levantamento de necessidades de treinamento” que tem o objetivo de pesquisar e analisar dados e detectar aonde estão as falhas nos trabalhadores, para assim ser planejado o treinamento direcionado para tal carência. Tal tática mostra ser muito semelhante com a avaliação de desempenho, visto que as duas metodologias visam buscar dados para planejar ações conforme a necessidade apresentada.

Alves (2016), por outro lado, traz a avaliação de desempenho como tema de seu estudo, e ele é o único autor dos já referenciados que aborda outras denominações para avaliação de desempenho, como por exemplo, avaliação de mérito. Além das outras denominações, o autor ainda afirma que a avaliação de desempenho pode ser vista como um castigo, mas diferentemente disto, ela é um processo para resolução de problemas de desempenho, melhorar a qualidade da ocupação e das organizações

O estudo de Pereira (2014) e o de Aguiar et al. (2016), além de abordar sobre o porquê de se utilizar a avaliação de desempenho, ainda trazem os tipos de avaliação de desempenho. Quando tratam dos tipos de avaliação, pode-se observar que com o passar dos anos e com os avanços da sociedade, no estudo mais recente, Aguiar et al (2016), são incluídas novas metodologias para avaliar o desempenho dos trabalhadores.

Vieira e Nolasco (2022), entra em desacordo com o estudo de Alves (2016), Pereira (2014) e Aguiar et al. (2016), pois não traz a avaliação de desempenho como instrumento de auxílio e sim, o diagnóstico de necessidade de treinamento. Tal método redigido por Vieira e Nolasco (2022), se difere muito da avaliação de desempenho, visto que nele são analisadas as organizações, as pessoas e as tarefas e não se limita apenas aos funcionários.

O artigo produzido por Da silva et al. (2020) foca no modelo de avaliação de treinamento, mas não discorre sobre a avaliação de desempenho. Assim como no estudo de Duarte, Loiola e Viana (2022) e Carmo, Abbad (2021) que também não mencionam a avaliação de desempenho como medida para treinar e desenvolver colaboradores. Então, tais trabalhos científicos não foram caracterizados como estudos de grande potencial para o presente texto quando se tratando de avaliação de desempenho.

## Resumo de Pontos positivos e negativos sobre o tema ao longo dos artigos

PONTOS POSITIVOS	PONTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• MÉTODO EFICAZ E EFICIENTE</li>   <li>• BENEFICIAM OS TRABALHADORES E ORGANIZAÇÕES</li>   <li>• VANTAGEM COMPETITIVA</li> <li>• AUXILIA NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL (treinamento, remuneração, bônus...)</li> <li>• ESTRATÉGIA PARA PLANEJAR AÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES</li> <li>• REALOCAR FUNCIONÁRIOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PROCEDIMENTO DE DIFÍCIL ELABORAÇÃO</li>   <li>• DEMANDA TEMPO PARA REALIZAÇÃO DO MÉTODO</li>   <li>• ALTO CUSTO PARA AS EMPRESAS</li> <li>• FUNCIONÁRIOS AMEDRONTAM-SE COM O QUESTIONÁRIO</li>   <li>• ESCOLHA DO MELHOR MÉTODO DE AVALIAÇÃO</li> </ul>

Travelato et al. (2018), aponta em seu trabalho que o treinamento e desenvolvimento são complementares, e que a maior riqueza de uma organização são seus colaboradores pois são com eles que está o conhecimento. Além disso, o autor ainda garante que um dos muitos benefícios do treinamento é a retenção de talentos.

Pessanha et al. (2019) afirma que as organizações que treinam e desenvolvem seus funcionários destacam-se por sua competitividade e qualidade de serviço e produtos oferecidos. Vieira e Nolasco (2022), assim como Pessanha et al. (2019) reafirma que para aumentar a produtividade e conseguir ultrapassar empreendimento concorrente, é necessário investir em treinamento. Meireles, melo e Estender (2013), Pereira (2014), Aguiar et al. (2016) concordam quando falam que para diagnosticar a necessidade de treinamento é importante a inserção de um sistema de avaliação de desempenho.

Rangel e Ensslin (2020) fala em seu estudo que é de fundamental importância que as organizações tenham acesso aos dados de desempenho dos colaboradores, mas estes dados só são obtidos através de um sistema de avaliação de desempenho.



Koch, Castanha e Gaparetto (2023) descrevem no seu estudo que através do sistema de avaliação de desempenho consegue-se distinguir sobre os objetivos alcançados e os planejados, identificar quais as causas dos défices na organização e mostrar os pontos que merecem uma atenção especial. Silva, Ensslin e Mendes (2021), declaram que usar um sistema de avaliação de desempenho beneficia em muitos pontos as organizações.

Em resumo, os resultados obtidos sobre a avaliação de desempenho têm resultado positivo nas empresas que utilizam de tal metodologia para obter um diagnóstico sobre seus colaboradores e sobre a função em que ele está designado. Além disso mostra ser uma ótima alternativa para destacar as organizações e alavancá-la dentro do mercado competitivo.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pesquisa e leitura de estudos que consideram a avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, pode-se entender que para sobreviver em um mercado competitivo, as organizações devem investir na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho tem como objetivo detectar o progresso do colaborador em relação às tarefas exigidas pela organização do trabalho e com base nos resultados obtidos, o gestor pode planejar o cronograma laboral.

O treinamento é um dos pontos de planejamento dos gestores e é um processo que ocorre em um curto espaço de tempo e traz temas específicos para um público específico. Serve para melhorar o ambiente organizacional e desenvolver o desenvolvimento profissional e pessoal dos colaboradores.

Ao longo dos anos, o mundo muda e a tecnologia avança, por isso é extremamente importante que as empresas acompanhem estes desenvolvimentos. Para conseguir manter o nível de qualidade dos produtos e serviços, os colaboradores precisam se manter atualizados e isso só pode ser feito por meio de treinamento e desenvolvimento.

As empresas que desenvolvem as capacidades dos seus colaboradores são as que ficam à frente da concorrência no mercado capitalista. Para isso, é necessário que parte do investimento se concentre na formação profissional dos seus trabalhadores.

Pra concluir, recomendamos que sejam realizadas pesquisas sobre a importância da formação e do desenvolvimento das diferentes gerações no ambiente de trabalho, pois este tema é pouco pesquisado.

## REFERÊNCIAS

ARRUDA, ALESSANDRO GUSTAVO SOUZA et al. Avaliação de desempenho em cooperativas de credito: uma revisão sistemática. In: XX USP International Conference in Accountig: accounting as governance mechanism. **Anais...** SãoPaulo. 2020.

AZEREDO, Fabiana Capella. Treinamento e desenvolvimento como instrumento de retenção de talentos nas organizações. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 10, n. 1, p. 14-30, 2019.

CARMO, Eliane Almeida do et al. **Treinamento de equipes: Uma revisão sistemática de literatura**. 2021.

CASTANHA, Eduardo Tramontin; ENSSLIN, Sandra Rolim; GASPARETTO, Valdirene. Avaliação de Desempenho em Relações Interorganizacionais: uma revisão de literatura. REUNIR Revista de **Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 10, n. 3, p. 138-153, 2020.

DA SILVA, André Vasconcelos et al. FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO EM TREINAMENTOS: uma Revisão Integrativa. **HUMANIDADES E TECNOLOGIA (FINOM)**, v. 24, n. 1, p. 172-194, 2020.

DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P.; OLIVEIRA, M. L. Planejamento de processos de mudança nas dimensões da cultura organizacional. Perspectivas em **Gestão & Conhecimento**, v. 12, n. 1, p. 97-116, 2022.

DUARTE, Rhayana Claudyelle Carneiro; LOIOLA, Edney; VIANA, Diego Carvalho. People Management in the Development Training Process in Organizations/Gestão de Pessoas no Processo de Treinamento para Desenvolvimento nas Organizações. ID on line. **Revista de psicologia**, v. 14, n. 51, p. 680-688, 2020.

ERTHAL, Luiz Felipe. **Avaliação de treinamento: uma revisão da literatura sobre a importância da avaliação no programa de treinamento e desenvolvimento nas organizações brasileiras do setor público**. 2023.

GEAMONOND, Leonardo. **RENEF**, v. 14, n. 21, p. 84-95, 2023.

GOMES, Marcos Alves et al. **Dimensões das ferramentas de avaliação em treinamento: revisão da literatura e reflexão teórica**. 2020.

KOBAYASHI, Rika Miyahara; DE ARAÚJO, Gabriela Denise. **Avaliação do treinamento mediado por tecnologias educacionais: revisão integrativa**. Journal of Health Informatics, v. 11, n. 3, 2019.

KOCH, A. M.; CASTANHA, E. T.; GASPARETTO, V. **Avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais: uma revisão de literatura**. **Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 27-47, 2023.

KOCH, Amanda Manes; CASTANHA, Eduardo Tramontin; GASPARETTO, Valdirene. **Avaliação de desempenho e poder em relacionamentos interorganizacionais: uma revisão de literatura.** Revista Gestão & Conexões, v. 12, n. 2, p. 27-47, 2023.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Capital humano e sua relação com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 16, n. 48, 2017.

MOREIRA, Guilherme Igor Braga. **Clima organizacional e comunicação: uma revisão da literatura.** 2023.

PEDERSINI, Daiana Rafaela; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de Desempenho e Práticas de Gestão no Setor Portuário: uma Revisão da Literatura. **Revista Economia & Gestão**, v. 22, n. 61, p. 64-83, 2022.

PESSANHA, Larissa Azevedo et al. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 5, n. 4, 2019.

PIEIDADE TAMADA, Rosane Cristina; KOWAL OLM CUNHA, Isabel Cristina. GESTÃO POR COMPETÊNCIAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UMA REVISÃO INTEGRATIVA DA LITERATURA. **Revista do Serviço Público** (Civil Service Review), v. 73, n. 3, 2022.

PIRES, Paulo Alexandre Da Silva et al. Transparência Pública Sob a Perspectiva da Avaliação de Desempenho: Revisão da Literatura e Proposição de Pesquisas Futuras. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 5, n. 3, p. 75-97, 2019.

RENGEL, Rodrigo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Avaliação de desempenho dos estilos de liderança: análise da literatura e agenda de pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, p. 44-62, 2020.

RODRIGUES, Tatiane Daby de Fátima Faria; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; DOS SANTOS, Josely Alves. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021.

SILVA, Maiara Sardá; ENSSLIN, Sandra Rolim; MENDES, Alcindo Cipriano Argolo. Avaliação de Desempenho sob a Perspectiva da Justiça Organizacional: Revisão e Agenda de Pesquisa. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 24, n. 3, p. 370-388, 2021.

TALLAMINI, Elsa Zanette et al. **Treinamento de Habilidades Sociais no Contexto Escolar: Revisão Sistemática.** Estudos e Pesquisas em Psicologia, v. 22, n. 1, p. 147-163, 2022.

TAMADA, Rosane Cristina Piedade; CUNHA, Isabel Cristina Kowal Olm. **Gestão por competências na administração pública brasileira: uma revisão integrativa da literatura.** 2022.

VIEIRA, Julliane Priscyla Bittencourt; NOLASCO, Elaine. Diagnóstico de necessidades de treinamento: revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 13, n. 3, p. 369-388, 2022.

VOIGTLAENDER, BEILER E WALKOWSKI. **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**. 2018.