

AS CONTRIBUIÇÕES DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA DA REGIÃO NOROESTE PAULISTA

Keile Barbosa de Melo CABREIRA*
Nubia Lopes GUIMARÃES**
Erica Fernanda Pereira de ANDRADE***

RESUMO

O bom funcionamento das organizações depende cada vez mais da capacidade de reconhecer os desafios organizacionais e principalmente da capacidade de avaliação do capital humano que a compõe. Assim, o uso da Avaliação de desempenho se torna importante para as empresas, pois permite à organização avaliar seus colaboradores de forma adequada dando destaque principalmente à melhoria do seu ambiente organizacional. A avaliação fornece informações importantes para tomadas de decisões como: promoções, transferências, demissões, necessidade de treinamentos e o despertar de novas habilidades. Quando bem planejada e coordenada, ela oferece inúmeros benefícios a curto, médio e longo prazo. O objetivo principal deste trabalho foi realizar um estudo de caso em uma instituição financeira da região Noroeste Paulista sobre a aceitação de seu processo de avaliação de desempenho pelos colaboradores. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o tema e, na sequência, um estudo de caso. O método utilizado foi exploratório e o instrumento de coleta de dados um questionário, aplicado a 100% dos integrantes. Ao final do estudo, os dados obtidos foram analisados estatisticamente e apresentados de forma gráfica para possibilitar um melhor entendimento e formulação das considerações finais sobre o estudo de caso. Concluindo-se assim que a avaliação de desempenho é bem aceita pelas pessoas que atuam na organização, indicando que a maioria dos colaboradores da instituição pesquisada demonstra-se favorável à sua metodologia de aplicação, afirmando que o processo de avaliação lhes proporciona crescimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional atendendo assim o objetivo central deste estudo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Desenvolvimento organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Avaliação de Desempenho é um instrumento que demonstra o desenvolvimento do indivíduo para o alcance dos objetivos organizacionais, sendo utilizada por muitas empresas na identificação das necessidades de treinamentos, melhor utilização do plano de carreira e promoção para cargos. Ela é um instrumento que proporciona uma gama de informações de grande importância para as tomadas de decisão a nível estratégico nas organizações com relação

* Graduanda em Administração do Centro Universitário de Santa Fé do Sul, SP - Unifunec, keilecba@hotmail.com

** Graduanda em Administração do Centro Universitário de Santa Fé do Sul, SP - Unifunec, nubialopes@live.com

*** Especialista em Gestão de Negócio. Mestranda em Ciências Ambientais, docente do curso de Administração do Centro Universitário de Santa Fé do Sul, SP - Unifunec, ericafernanda.edu@hotmail.com

a seus recursos humanos. Sua correta aplicação oferece resultados positivos que proporcionam crescimento para as organizações e também para seus colaboradores.

Fato é que as pessoas são avaliadas durante todos os momentos por tudo que as cerca, e isso não é diferente em uma organização, no ambiente de trabalho, isso não é diferente. Sendo assim, a avaliação de desempenho se torna uma ferramenta importante para as organizações que melhora a possibilidade de comunicação entre gestor e colaborador e agrega valor às duas partes, proporcionando correções de falhas, estímulos às qualidades do indivíduo e, conseqüentemente, melhoria de resultados para a empresa.

O objetivo principal deste trabalho foi realizar um estudo de caso em uma instituição financeira da região Noroeste Paulista sobre a aceitação de seu processo de avaliação de desempenho. E apresenta como objetivos específicos: identificar os benefícios da aplicação da avaliação de desempenho; apresentar diferentes métodos de avaliação de desempenho; apresentar as contribuições da avaliação de desempenho para o desenvolvimento do colaborador e da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de desempenho

Segundo Gramigna (2002, p.11), “Um dos indicadores de desempenho empresarial, talvez o mais importante no atual contexto de mercado, é sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas”. Por isso, as empresas devem apoiar e facilitar o desenvolvimento dos seus colaboradores e tomar atitude de influenciar, quando necessário, para atingir seus objetivos e ela o faz identificando os melhores e os piores desempenhos organizacionais (LACOMBE, 2005).

O principal foco das organizações, desde muito tempo, é contar com um colaborador capacitado para um desempenho eficiente de determinada função. O desempenho humano é o ato de cumprir uma tarefa ou meta. É uma relação entre o querer fazer e saber fazer do indivíduo, que faz tornar possível a realização de uma tarefa (MARRAS, 2012).

“Trata-se de instrumento extremamente valioso e importante na administração de RH, na medida em que reporta o resultado de um investimento realizado numa trajetória profissional através de retorno recebido pela organização” (MARRAS, 2012, p.166).

De acordo com Pontes (2002, p.24):

Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A partir da aplicação da avaliação, o funcionário anseia em ter retorno sobre o seu desempenho e suas contribuições à organização, ou seja, o colaborador espera saber se está realizando suas respectivas funções de forma positiva ou negativa, neste momento o líder ou gestor pode estabelecer desafios e pontos a melhorar, essa ação é chamada de *feedback* da avaliação. Gil (2007) afirma que, ao final do processo de avaliação, é essencial que se proporcione *feedback* para que haja uma correção de seus pontos fracos, sugerindo-se uma entrevista com cada avaliador, esclarecendo o relatório de sua avaliação por incidentes críticos e comparando com o esperado.

A avaliação de desempenho tem como objetivo melhorar o planejamento da empresa, desenvolver melhores resultados nas pessoas, estabelecer um clima de comprometimento, confiança e boa comunicação entre a organização e colaborador (PONTES, 2002).

Afinal o “desenvolvimento organizacional está cada vez mais atrelado ao desenvolvimento das pessoas e, ao mesmo tempo, as pessoas valorizam cada vez mais as condições objetivas oferecidas pela empresa para o seu desenvolvimento” (DUTRA, 2010, p.43).

3 DIFERENTES MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os métodos de AD são aplicados por meio de relatórios simples com questionários pré-definidos, por sua vez possuem rapidez e deixam relatada a opinião emitida, porém, também podem deixar dúvidas e apresentar aspectos negativos (GIL, 2007). Existem vários métodos de aplicação de avaliação de desempenho, mas é fato que alguns são mais utilizados pelas organizações como: escalas gráficas; incidentes críticos; comparativo; escolha forçada e 360 graus.

✓ **Escala gráfica:** Marras (2011, p.168) define que a escala gráfica “Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, [...]”. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como “desempenho”.

É um método de fácil entendimento pelo qual a organização define fatores que devem ser avaliados em uma escala de ruim a excelente. “O método das escalas gráficas consiste num formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores que estão sendo avaliados e as colunas os graus de avaliação” (GIL, 2007, p.154).

Quadro 1 – Escala Gráfica

Avaliação de Desempenho				
Nome: _____		Data: ___/___/___		
Cargo: _____		Seção: _____		
Fatores	Categoria de avaliação			
	Ótimo	Bom	Regular	Fraco
Quantidade de trabalho				
Qualidade de trabalho				
Assiduidade				
Pontualidade				
Conhecimento do trabalho				
Cooperação				
Iniciativa				

Fonte: Adaptado pelos autores, GIL, 2007, p.155

Conforme apresentado no quadro 1 (um), é um método de entendimento fácil, que propõe uma avaliação por uma escala de ruim a excelente, utiliza-se de fatores selecionados para definir em cada pessoa o que se pretende avaliar.

✓ **Incidentes críticos:** O método de incidentes críticos pontua os fatores positivos e negativos do avaliado, sem observar a pessoa. “Os incidentes críticos focam a atenção do avaliador naqueles comportamentos que são o divisor de águas entre realização eficaz ou ineficaz de um trabalho” (ROBBINS, 2002, p.478).

O avaliador se dedica em analisar os pontos fortes e fracos do avaliado distinguindo seus modos e comportamentos (MARRAS, 2011).

Quadro 2 – Incidentes críticos

Folha de Avaliação de Desempenho			
Nome do funcionário: _____			
Cargo: _____		Data de admissão: _____	
Seção: _____		Depto: _____	
Características positivas		Características negativas	
Está fortemente motivado		Falta-lhe estudo	
Colabora em todas as ocasiões		Tem dificuldade para tomar decisões	x
É pontual	x	Não se comunica bem	
Tem traços de liderança situacional		Não conhece a cultura da empresa	x
É empreendedor	x	É introspectivo	
Seus resultados são sempre de boa qualidade		É limitado com relação a outras tarefas	

Fonte: Adaptado pelos autores, MARRAS, 2012, p. 169.

O quadro 2 (dois) mostra uma avaliação aplicada por características positivas e negativas.

✓ **Comparação Binária:** Trata-se de um trabalho minucioso, porém não atende aos objetivos da avaliação, decorrente de comparações diferenciadas, desde o pior até o melhor desempenho através de somatórias de pontos. Marras (2011, p.169) considera que “É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo em que ele atua”.

Quadro 3 – Comparação Binária

Avaliação de cargos por métodos não qualitativos						
Escalonamento por comparação Binária						
Cargo comparado	Almoxarife	Motorista	Carpinteiro	Mecânico	Adição 1	Escalonamento
Almoxarife		+	+	+	+1	4
Motorista	-		-	-	+1	1
Carpinteiro	-	+		-	+1	2
Mecânico	-	+	+		+1	3

Ex: Almoxarife é + ou - importante que o motorista = mais (+)

Fonte: Adaptado pelos autores, PONTES, 2002, p. 39.

O quadro 3 apresenta a comparação de desempenho por somatória de pontos.

✓ **Escolha forçada:** Escolha forçada avalia o funcionário obrigatoriamente pela escolha de frases que representam o desempenho individual. De acordo com Marras (2011, p.170) “Os valores são obtidos calculando-se os índices de “aplicabilidade” e “discriminação” de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso.”

Quadro 4 – Escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO								
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um “x” na coluna ao lado, com o sinal de “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de “-” para a frase que menos define o seu desempenho.								
Desempenho	Nº	+	-	Desempenho	Nº	+	-	
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1			
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2			
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3			
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4			
Tem espírito de equipe	5			Se expressa com dificuldade	5			
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6			
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7			
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8			

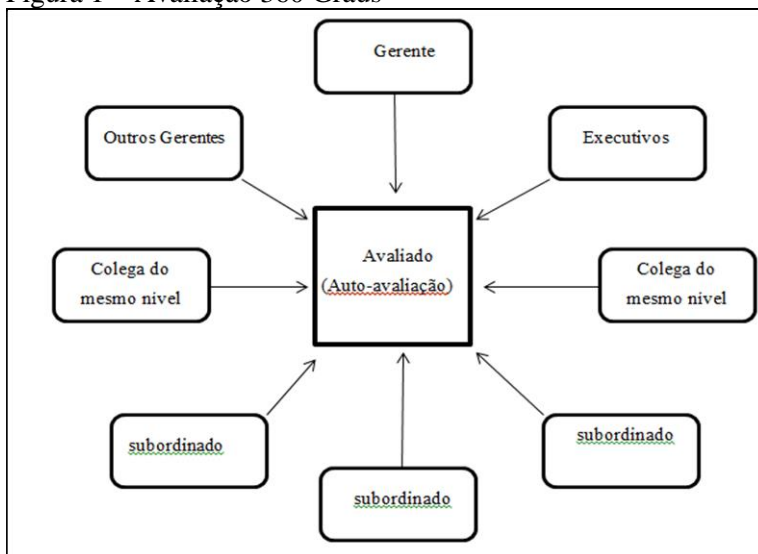
Fonte: Adaptado pelos autores, CHIAVENATO, 2002, p. 340.

O quadro 4 (quatro) exhibe a escolha de frases que aproximam-se do desempenho do avaliado.

✓ **Avaliação de 360 graus:** A avaliação 360 graus envolve um grupo de pessoas que estão em contato com o colaborador e que têm opiniões diferentes, o que mostra ao indivíduo de forma clara como está sua atuação.

“A avaliação 360 graus, também conhecida como avaliação de *feedback*, visa levantar a potencialidade de cada pessoa com base na opinião do grupo.” (HANASHIRO; TEIXEIRA; ZACCARELLI, 2008, p. 303).

Figura 1 – Avaliação 360 Graus



Fonte: Adaptado pelos autores, CHIAVENATO, 2004, p. 229.

O quadro 5 (cinco) expõe de forma clara o processo de avaliação em torno do avaliado, onde todos os companheiros de trabalho participam da avaliação, inclusive o avaliado, podendo todos expressar suas impressões.

3.1 Problemas da avaliação de desempenho

Um dos principais problemas enfrentados no sistema de avaliação humana são “vícios de julgamento”, que o torna exposto à opinião dos avaliados e, sobre o ponto de vista psicológico, está presente conscientemente e inconscientemente provocando algumas consequências como o efeito *halo* que faz o avaliador se deixar influenciar por características do avaliado e o efeito *tendência central* onde o avaliador não quer se comprometer ou criar uma situação constrangedora com os avaliados ao pontuar pontos negativos de um e positivo de outro.

Lacombe (2005) afirma que tal profissional precisa saber e entender suas deficiências, tanto profissionais quanto pessoais, conhecer também suas forças e aptidões para sempre estudar e observar uma melhor contribuição para o seu desempenho organizacional, havendo integração entre ambas as partes, aceitando readequações, soluções e incentivos, evidenciando seus pontos fortes e fracos. Muitas vezes o avaliado se encontra perdido, desconhecido de seus atos e pensamentos, o que acaba envolvendo vários fatores conflitantes por achar que é de um jeito, mas na realidade há uma diferença e é de outro.

4 METODOLOGIA

Uma instituição financeira da região Noroeste Paulista foi escolhida para a realização de um estudo de caso, a escolha se justifica pela empresa se valer das avaliações para progressão de carreira. O método utilizado foi exploratório e o instrumento de coleta de dados um questionário. A empresa possui 11 (onze) colaboradores e o questionário foi aplicado a 100% dos integrantes. Ao final do estudo, os dados obtidos foram analisados estatisticamente e apresentados de forma gráfica para possibilitar um melhor entendimento e formulação das considerações finais sobre o caso.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Perfil dos entrevistados:

Com relação ao perfil dos entrevistados, essa pesquisa destaca informações básicas como: idade, sexo, formação profissional, bem como tempo de atuação na empresa. Quando o assunto é avaliação de desempenho, é importante apresentar esse perfil para que se possam analisar fatores como desenvolvimento profissional e rotatividade.

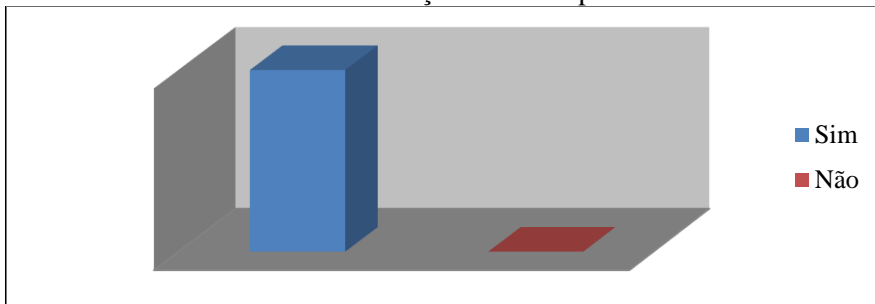
Assim, 70% dos respondentes têm idade entre 40 e 60 anos e os demais, entre 20 e 40, sendo a maioria destes colaboradores (70%) do sexo feminino.

Com relação à formação profissional, 80% têm nível superior completo e 20% são universitários.

As remunerações variam entre 2 e 5 salários mínimos (80%), os demais (20%) entre 5 e 10, sendo que 80% atuam há mais de 5 anos na organização.

5.2 Processo de avaliação de desempenho

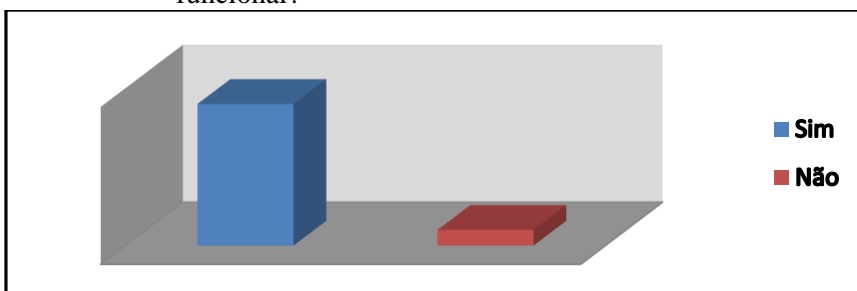
Gráfico 1 – Periodicidade da avaliação de desempenho



Fonte: Dos próprios autores.

Conforme o gráfico acima apresentado, 100% dos colaboradores concordam com a periodicidade com que é aplicada a Avaliação de Desempenho, vale ressaltar que essa periodicidade é anual.

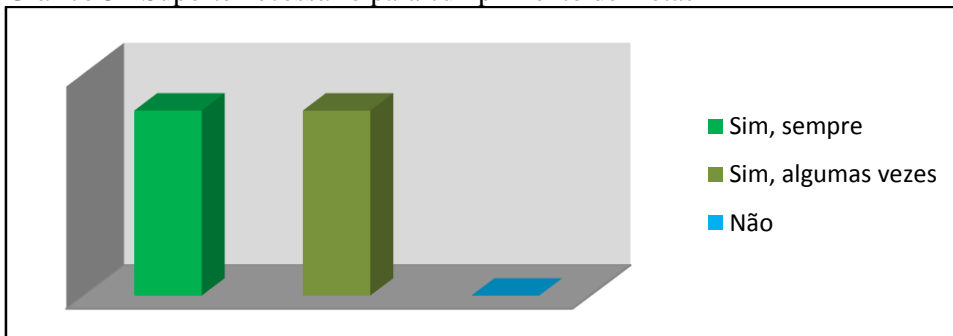
Gráfico 2 – Considera os resultados compatíveis ao desempenho funcional?



Fonte: Dos próprios autores.

Dez por cento dos respondentes afirmam que se sentem insatisfeitos com o resultado da avaliação, porém 90%, a maioria, apresentam-se satisfeitos.

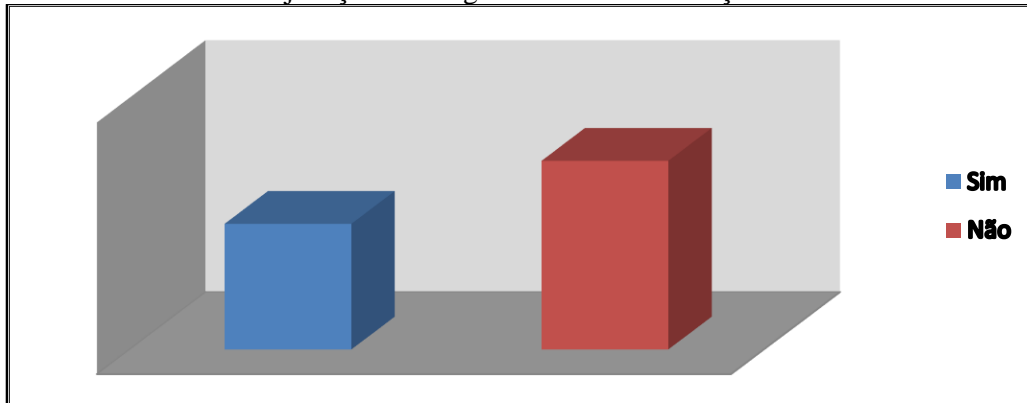
Gráfico 3 - Suporte necessário para cumprimento de metas



Fonte: Dos próprios autores.

As opiniões se dividem com relação ao suporte necessário para o cumprimento de metas. Sendo que 50% afirmam ter liberdade em opinar e os outros 50%, às vezes.

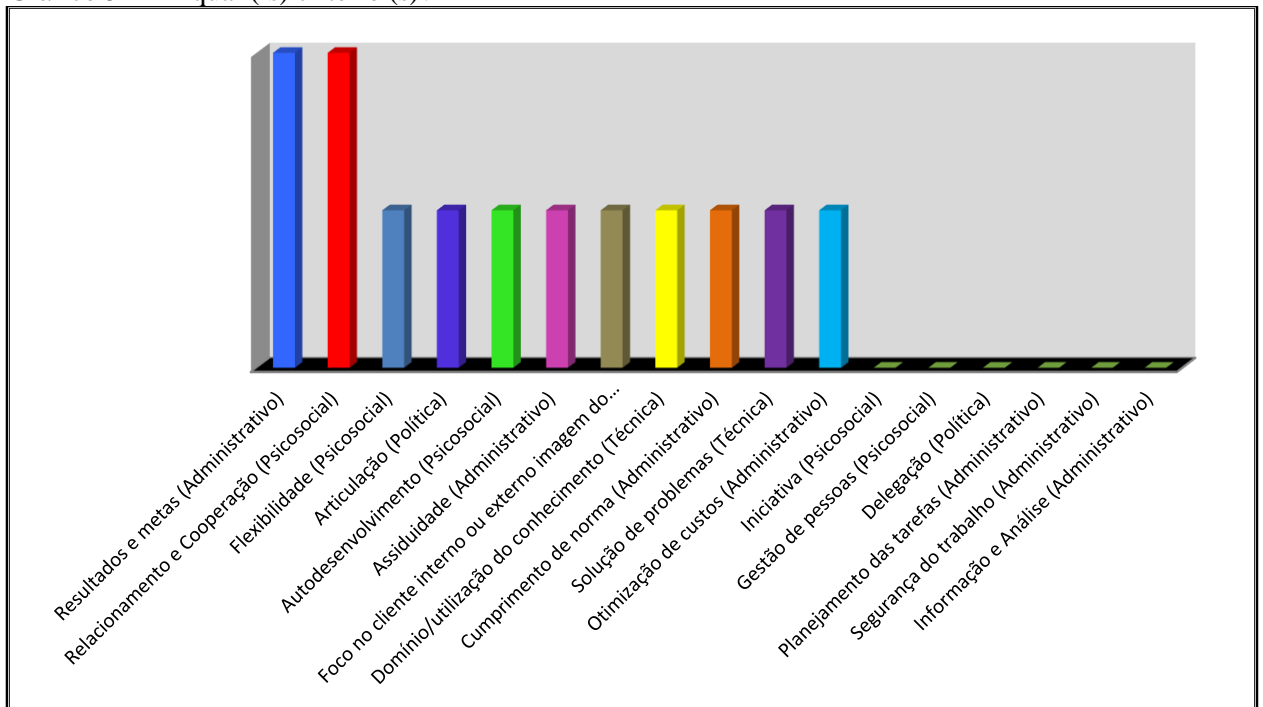
Gráfico 4 – Se sentiu injustiçado em algum critério de avaliação?



Fonte: Dos próprios autores.

Quarenta por cento dos respondentes se sentem injustiçados em alguns critérios de avaliação, enquanto 60% não se sentem injustiçados.

Gráfico 5 - Em qual (is) critério (s)?

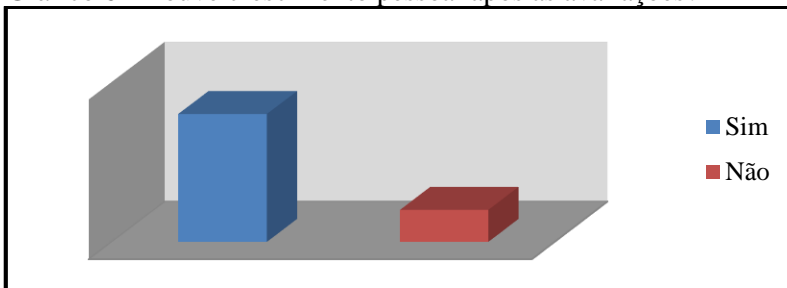


Fonte: Dos próprios autores.

Para a correta análise dos resultados se faz necessário observar que os entrevistados tinham a opção de apontar mais de um critério pelos quais se sentiram injustiçados, de forma que os percentuais dos critérios representam a parcela dos entrevistados que indicaram tal critério. Tem-se então Resultados e Metas com apontamento de 20% dos entrevistados, Relacionamento e Cooperação também com 20%, os demais fatores que são Flexibilidade, Articulação, Autodesenvolvimento, Assiduidade, Foco no cliente interno e externo,

Domínio/Utilização do conhecimento, Cumprimento de normas, Solução de problemas e Otimização de custos com apenas 10% individuais. Os critérios Iniciativa, Gestão de Pessoas, Delegação, Planejamento de Tarefas, Segurança no trabalho e Informação e Análise não receberam nenhum tipo de apontamento.

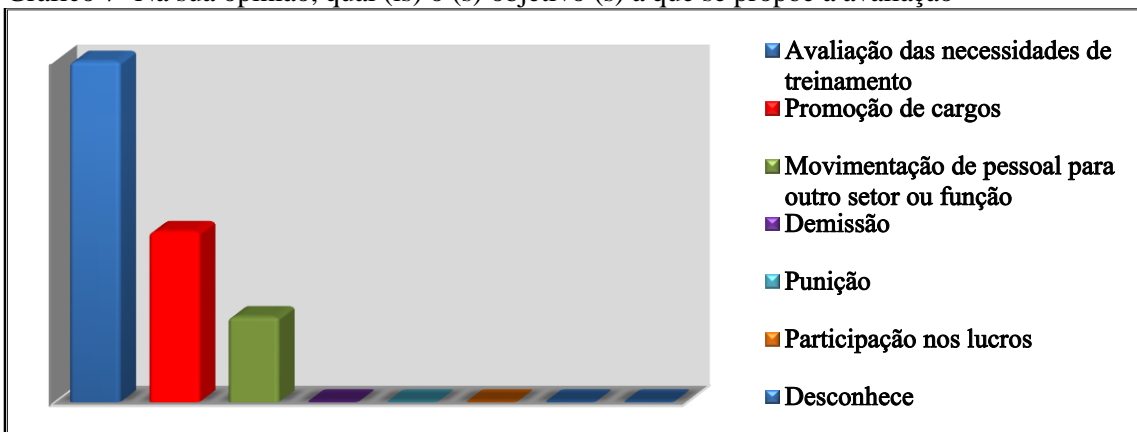
Gráfico 6 - Houve crescimento pessoal após as avaliações?



Fonte: Dos próprios autores.

Oitenta por cento dos respondentes afirmam que após a avaliação de desempenho acontece crescimento pessoal e apenas 20% afirmam não ter alterações. Isso mostra o amadurecimento proporcionado pela avaliação à maioria dos indivíduos da organização. O que remonta à situação de que, para cada indivíduo, o *feedback* da avaliação oferece estímulos de acordo com a personalidade e nível de satisfação, como suas atribuições.

Gráfico 7 - Na sua opinião, qual (is) o (s) objetivo (s) a que se propõe a avaliação

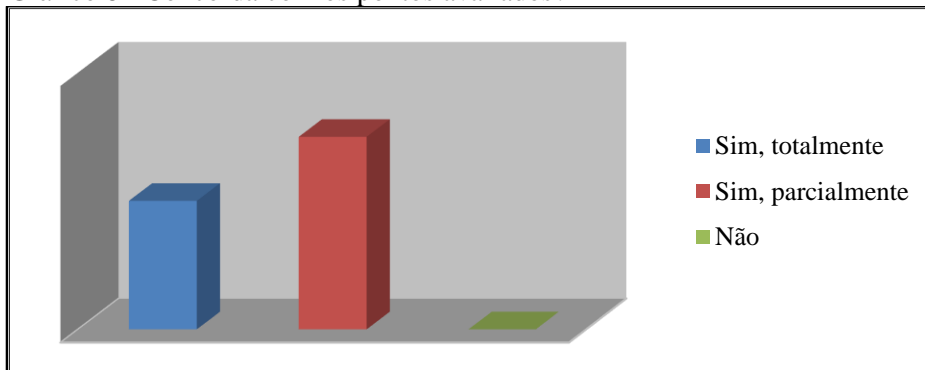


Fonte: Dos próprios autores.

Para a correta análise dos resultados se faz necessário observar que os entrevistados tinham a opção de apontar mais de um objetivo, de forma que os percentuais dos objetivos representam a parcela dos entrevistados. O objetivo de Avaliação das necessidades de treinamento foi apontado por 80% dos entrevistados, seguido de Promoção de cargos por 40%, e Movimentação de pessoal para outro setor ou função apontado por 20%.

5.3 SISTEMA

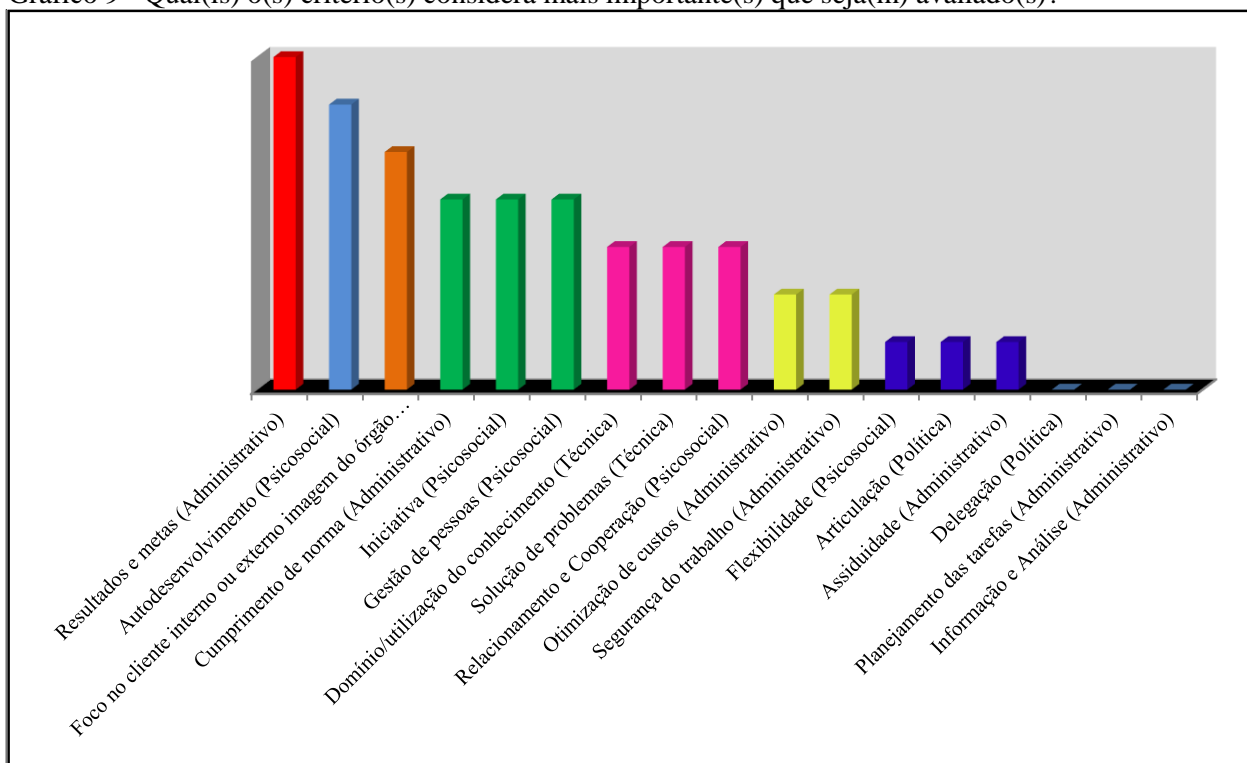
Gráfico 8 - Concorda com os pontos avaliados?



Fonte: Dos próprios autores.

Sessenta por cento dos respondentes concordam totalmente com os pontos avaliados e 40%, parcialmente. Nota-se que há uma pequena porcentagem de diferença entre ambos, pressupondo que ainda há pontos que podem ser melhorados.

Gráfico 9 - Qual(is) o(s) critério(s) considera mais importante(s) que seja(m) avaliado(s)?



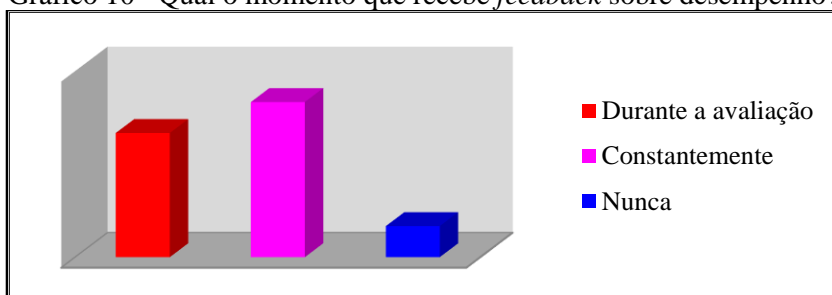
Fonte: Dos próprios autores.

Para a correta análise dos resultados, faz-se necessário observar que os entrevistados tinham a opção de apontar mais de um critério. Mediante o referido gráfico, o critério Resultados e Metas foi apontado por 70%, seguido do critério Autodesenvolvimento com 60%,

Foco no cliente interno ou externo 50%, Cumprimento de norma, Iniciativa e Gestão de Pessoas foram apontados para cada 40%, Domínio/Utilização de Conhecimento, Solução de Problemas e Relacionamento e Cooperação 30% também para cada, Otimização de custos e Segurança no trabalho 20%, individualmente e, com apenas 10% dos entrevistados para cada critérios, apontam Flexibilidade, Articulação e Assiduidade, já o fator Delegação, Planejamento de tarefas e Informação e Análise não receberam apontamento.

5.4 FEEDBACK

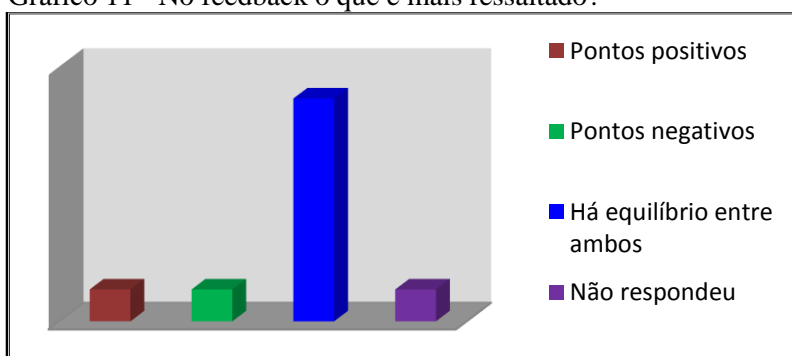
Gráfico 10 - Qual o momento que recebe *feedback* sobre desempenho?



Fonte: Dos próprios autores.

Cinquenta por cento dos respondentes recebem *feedback* durante a avaliação, 40%, constantemente, e apenas 10% declaram nunca receber. Nota-se que os colaboradores têm recebido de forma diferente os resultados, uma vez que alguns se sentem amparados constantemente e outros apenas durante a avaliação, mesmo que em uma margem pequena, 10% apontam não receber durante o ano.

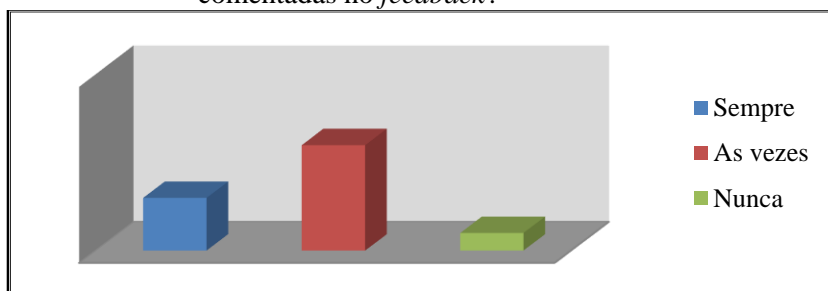
Gráfico 11 - No feedback o que é mais ressaltado?



Fonte: Dos próprios autores.

Dez por cento declaram que ao receber o *feedback* são mais ressaltados pontos positivos, 10%, pontos negativos, 70% acreditam haver um equilíbrio entre ambos e 10% não responderam, ou seja, os mesmos 10% na questão anterior apontam nunca ter recebido *feedback*.

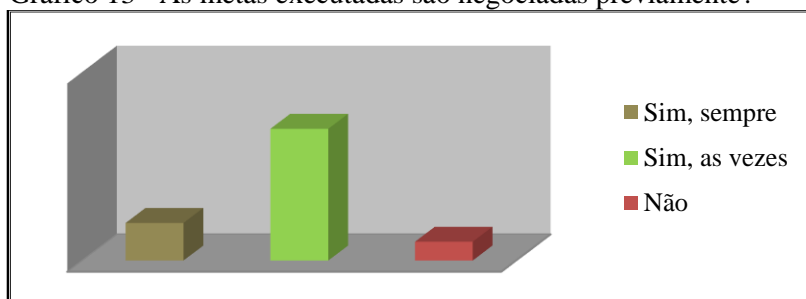
Gráfico 12 – Com que frequência as características positivas são comentadas no *feedback*?



Fonte: Dos próprios autores.

Sessenta por cento dos entrevistados afirmam receber sempre características positivas no *feedback*, 30%, às vezes e apenas 10%, nunca, nota-se que há uma contradição em relação ao gráfico anterior, sendo que no *feedback* sobre o que é mais ressaltado, o resultado foi de 70% de equilíbrio entre ambos que são pontos positivos e negativos.

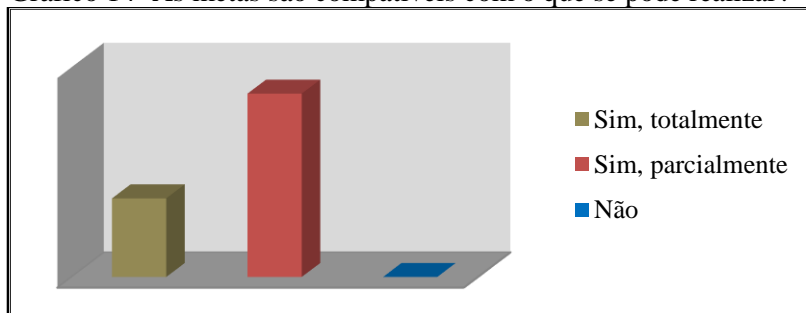
Gráfico 13 - As metas executadas são negociadas previamente?



Fonte: Dos próprios autores.

Vinte por cento dos entrevistados afirmam que as metas sempre são negociadas previamente, 70%, às vezes e 10% declaram não haver negociação. Nota-se que há uma divergência em relação às negociações de metas, uma vez que a maioria dos respondentes aponta níveis diferentes de abertura com relação à negociação.

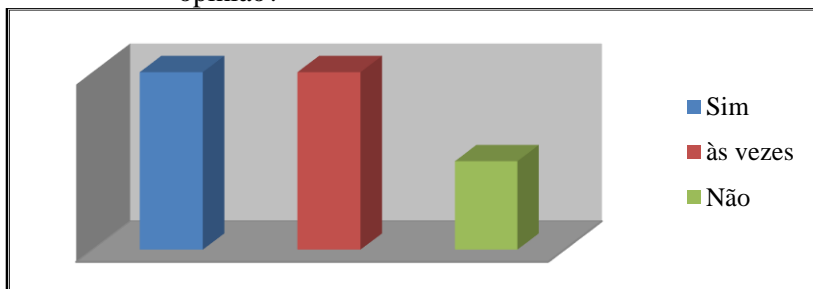
Gráfico 14 -As metas são compatíveis com o que se pode realizar?



Fonte: Dos próprios autores.

Trinta por cento dos colaboradores acreditam que as metas são compatíveis com o que se pode realizar, 70% afirmam que são compatíveis parcialmente. Observa-se que a maioria concorda com a maneira com que as metas são estipuladas.

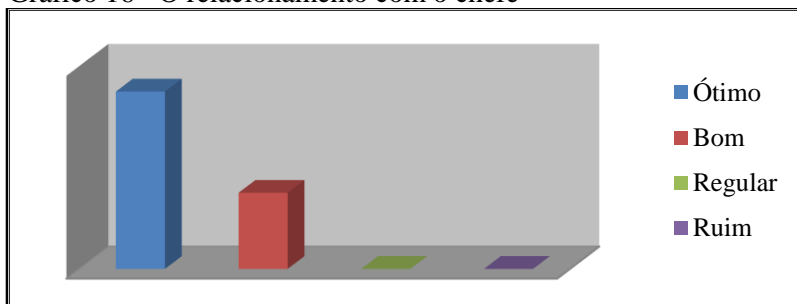
Gráfico 15 - Durante o processo de avaliação há espaço para expor opinião?



Fonte: Dos próprios autores.

Quarenta por cento dos respondentes afirmam poder expor sua opinião durante o processo de avaliação, 40%, às vezes e 20%, não. Por se tratar de uma grande instituição, a avaliação é feita através de sistemas, conclui-se que nem sempre em todas as questões há espaço para o colaborador deixar clara sua opinião.

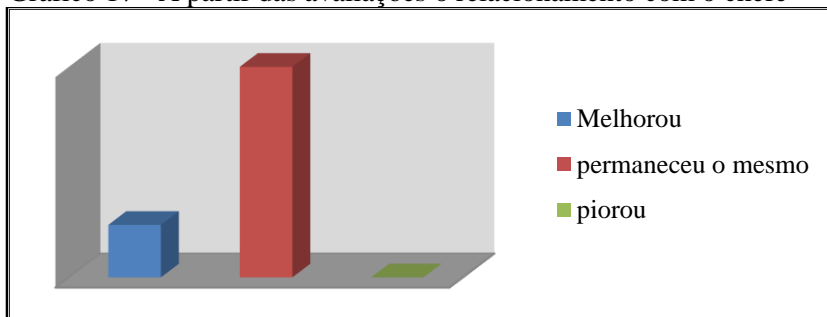
Gráfico 16 - O relacionamento com o chefe



Fonte: Dos próprios autores.

Setenta por cento dos respondentes afirmam ter um ótimo relacionamento com o chefe e 30%, um relacionamento bom. Conclui-se que todos os colaboradores não possuem descontentamento referente ao superior, permitindo subentender que os critérios negativos com a relação à avaliação de desempenho apresentados até o momento não estão ligados ao quesito *relação humana*.

Gráfico 17 - A partir das avaliações o relacionamento com o chefe



Fonte: Dos próprios autores.

Vinte por cento dos respondentes afirmam que o relacionamento melhorou com o chefe a partir das avaliações e 80% declaram que permanece o mesmo. Conclui-se que a avaliação independentemente dos resultados não interfere no clima entre avaliador e avaliado. Porém, como foi apontado no gráfico anterior, essa relação é positiva, ou melhor, esse relacionamento é satisfatório.

6 CONCLUSÃO

A instituição se utiliza do método de avaliação 360 graus com a periodicidade semestral de aplicação e todos os colaboradores estão de acordo com o método e com o período.

Com base no resultado da pesquisa, os colaboradores se sentem satisfeitos com a avaliação de desempenho e apontam que ela proporciona maior segurança e também crescimento pessoal, porém consideram que alguns critérios podem ser melhorados.

Com relação ao *Feedback*, o resultado é positivo, afinal um dos maiores problemas com relação à avaliação de desempenho é a falta do retorno e isso não acontece na instituição, pelo contrário, ela atende perfeitamente à necessidade do retorno, inclusive a pesquisa aponta que este é claro e não interfere no relacionamento com seu superior, proporcionando um clima saudável.

Conclui-se assim que a avaliação de desempenho é bem aceita pelas pessoas que atuam na organização, indicando que a maioria dos colaboradores da instituição pesquisada demonstra-se favorável à sua metodologia de aplicação, afirmando que o processo de avaliação lhes proporciona crescimento e, conseqüentemente, o desenvolvimento organizacional.

THE PERFORMANCE EVALUATION CONTRIBUTIONS TO ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT: A CASE STUDY IN A FINANCIAL INSTITUTION FROM PAULISTA NORTHWEST REGION.

ABSTRACT

The effective operation of organizations depends more and more on the capacity to recognize organizational challenges and mostly on the capacity to evaluate the human resources composing them. Thus, using performance evaluation is important to companies, because they provide the companies to evaluate their employees effectively, highlighting improvements to their organizational environment. The evaluation reports important information to make decisions such as: promotions, transferences, dismissal, training necessity besides awaken new skills. When it's well planned and coordinated, it offers several medium and long term benefits. This paper aims to accomplish a study case in a financial institution in Northwest Paulista region about the performance evaluation process undertaking from its employees. For this purpose, a bibliographic research about the issue was taken, followed up by a study case. An exploratory method was applied and the instrument for collecting data was a questionnaire, it was applied to 100% of the employees. At the end of the study, the collected data were statistically analyzed and graphically showed to provide a better understanding and to formulate final considerations about the study case. Consequently, it was concluded that performance evaluation is well accepted by people integrating the organization; it indicates that most part of the employees in the researched institution are favorable to the application methodology, they stated that the evaluation process provides them a growth and consequently the organizational development meeting the main goal of this study.

Key-words: Performance Evaluation. Organizational Development.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo, SP: Atlas, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo, SP: Makron Books, 2002.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo, SP: Saraiva, 2005

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2012.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: nova abordagem. 8.ed. São Paulo, SP: LTr, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo, SP: Prentice Hall, 2002.

Recebido em: 03 de novembro de 2016.

Aprovado em: 12 de setembro de 2018.