

EXPECTATIVAS DOS GESTORES DE RECURSOS HUMANOS DE UMA EMISSORA DE TV SOBRE A PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUA INFLUÊNCIA NOS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

GOUVEIA, Ana Gleicy M.¹

ARRUDA, Bertrand de Souza²

FERREIRA, Luís Sandro L. Junior ³

GOUVEIA, Tereza Augusta M⁴

SILVA, Maria Salete R⁵

SANTOS, Maria Luiza da C⁶

RESUMO

Este artigo é o resultado de uma pesquisa realizada em uma emissora de TV, como requisito da disciplina de prática de pesquisas em gestão de pessoas do Curso de Bacharelado em Administração do IFPB-JP. Teve como objetivo geral verificar as expectativas dos gestores de recursos humanos quanto à proposta de implantação da estratégia de avaliação de desempenho e sua influência nos resultados organizacionais. A metodologia utilizou entrevistas semiestruturadas, como instrumento de pesquisa, aplicada as gestoras de recursos humanos da empresa. Constatou-se inicialmente que o modelo de avaliação de desempenho, ainda em fase de implantação, evidencia os conceitos mais atuais da gestão de pessoas, uma vez que pretende descrever as competências exigidas pelos avaliados para o desenvolvimento das suas atividades profissionais. As expectativas das gestoras estão atreladas a possibilidade da empresa obter melhores resultados organizacionais, maior competitividade e liderança no setor em que atua, pois acreditam que as pessoas quando motivadas são capazes de obter resultados surpreendentes. Para isso a intenção da empresa é incentivar a motivação dos seus colaboradores através do reconhecimento e do investimento em capacitação, como forma de retribuir os esforços dos que apoiam o sucesso organizacional. Com isso, verificou-se que a empresa considera a avaliação de desempenho como um instrumento capaz de influenciar comportamentos e conduzir ao alcance de melhores resultados.

PALAVRAS CHAVE: Expectativas, Recursos Humanos, Avaliação de Desempenho e Resultados Organizacionais.

¹ Graduanda no Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do IFPB-JP.

² Graduando no Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do IFPB-JP.

³ Graduando no Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do IFPB-JP.

⁴ Graduanda no Curso de Bacharelado em Administração de Empresas do IFPB-JP.

⁵ Professora da Disciplina de Métodos e Técnicas de Pesquisa.

⁶ Professora da Disciplina de Prática de pesquisas em Gestão de Pessoas.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação do desempenho constitui-se como tema importante para a gestão de pessoas, pois a mesma beneficia não somente aos gestores com dados utilizáveis para a tomada de decisão, mas também aos funcionários com o *feedback* sobre o trabalho desempenhado na organização (SPECTOR, 2010).

As organizações podem trazer vários benefícios para seus funcionários através da avaliação de desempenho, pois os mesmos podem ser recompensados, por desempenharem bem sua função, recebendo boas oportunidades e assim garantindo o progresso em sua carreira. Para a organização não é diferente, já que a mesma também obterá bons resultados, pois é através dessa ferramenta que ela passará a identificar os melhoramentos que ela deverá alcançar através dos seus funcionários (MILKOVICH; BOUDREAU, 1998).

Para utilizar esta ferramenta as organizações devem desenvolver seus critérios de avaliação que definam o que é bom ou mau desempenho para ela. Quando os critérios estão definidos a empresa poderá aplicar seus métodos de avaliação nos funcionários.

A avaliação de desempenho é um processo que a organização utiliza para medir o grau de realização das exigências dos trabalhos executados pelos funcionários e os propiciará com informações sobre os pontos em que eles precisam melhorar, além de mensurar a qualidade dos seus desempenhos. É importante que os departamentos de recursos humanos a executem e assim possam estar munidos de informações para aperfeiçoar-se cada vez mais. Escolhemos este tema, pois a empresa pesquisada pretende implantar a Avaliação de Desempenho em seu departamento de RH, o que contribuirá para o desenvolvimento teórico da área de Gestão de Pessoas, quanto às expectativas dos gestores sobre a implantação da mesma e sua influência nos resultados organizacionais.

Sendo assim, o presente estudo científico teve como objetivo geral: Verificar as expectativas dos gestores de Recursos Humanos de uma emissora de TV sobre a proposta de implantação da Avaliação de desempenho e sua influência nos resultados organizacionais; e como objetivos específicos: Identificar o tipo de avaliação de desempenho a ser aplicado no ambiente de trabalho; Descrever a opinião dos gestores quanto aos resultados e desempenhos esperados pela direção a ser apresentado pelos funcionários; Caracterizar quais os mecanismos a serem utilizados pelos gestores para garantir melhores resultados no

desempenho profissional; Sugerir o modelo da avaliação por competência aos gestores de RH da emissora, como forma mais precisa de alcance de resultados.

Qual a expectativa dos gestores de Recursos Humanos de uma emissora TV sobre a proposta de implantação da avaliação de desempenho e sua influência nos resultados organizacionais?

2. CONCEITOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Um dos mais poderosos instrumentos para o aumento da produtividade e para mantê-la em alto índice, além de facilitar a execução de objetivos e metas estratégicas é a avaliação do desempenho (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005).

A Avaliação do desempenho é uma análise sistemática do desempenho dos funcionários na função que eles exercem e sua capacidade de desenvolvimento futuro, constituindo-se assim uma prática de direção indispensável para a área de recursos humanos (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Milkovich e Boudreau (1998), a avaliação do desempenho deve gerar informações aos empregados sobre seus trabalhos, a fim de que eles possam aperfeiçoá-los, sem subtrair sua independência e motivação para realizar um bom trabalho.

Os dados sobre o desempenho no trabalho podem trazer uma boa contribuição para os funcionários e também para as organizações, pois os dados podem servir para a tomada de decisões administrativas, além de gerar um *feedback* para os funcionários e apoiar na averiguação da eficiência das práticas e procedimentos organizacionais (SPECTOR, 2010).

Milkovich e Boudreau (1998, p. 98) determinam que: “A avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho”. Os mesmos autores ainda afirmam que o desempenho repercute no sucesso da empresa e principalmente nos objetivos de eficiência da organização, sendo assim a característica mais evidente a ser medida.

Chiavenato (2010) declara que a avaliação do desempenho não tem o fim sobre ela, mas que é uma ferramenta, ou seja, um mecanismo de aperfeiçoamento dos resultados na gestão de pessoas.

A avaliação de desempenho se liga diretamente com outras funções da gestão de pessoas, por exemplo, a promoção, transferências, demissões; Além disso, os dados gerados pela avaliação de desempenho podem ser utilizados no planejamento da gestão de recursos humanos (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005).

Spector (2010) afirma que os funcionários necessitam saber quando o seu desempenho é considerado bom, para assim o mantê-lo e quando seu desempenho não é considerado adequado, para que possam alterar o seu procedimento.

A avaliação do desempenho gera informações que possuem quatro alvos principais: em primeiro lugar, trazer informações sobre os pontos fortes e fracos; Em seguida, distinguir os indivíduos a fim de recompensá-los; Terceiro ponto, regular e manter o sistema de recursos humanos da empresa; por fim gerar uma documentação de apoio para algumas ações do departamento de Recursos Humanos (MILKOVICH; BOUDREAU, 1998)

É importante reconhecer que o sucesso de todo o programa de RH depende de saber em que medida o desempenho dos funcionários se compara com as metas estabelecidas para eles. Esse conhecimento deriva de um programa de avaliação planejado e administrado cuidadosamente pelo RH. Os sistemas de avaliação tem a capacidade de influenciar o comportamento do funcionário levando diretamente a um desempenho organizacional aprimorado (BOHLANDER; SHERMAN; SNELL, 2005, p. 216).

Torna-se fundamental que a avaliação seja apresentada como item de apoio ao desenvolvimento organizacional e profissional, esclarecendo a associação existente entre avaliação e punição (HIPÓLITO apud SPECTOR, 2010).

2.1. QUEM SÃO OS RESPONSÁVEIS PELA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Existem vários padrões para avaliar o desempenho, dada esta vasta quantidade existe uma grande variância de candidatos para avaliar o desempenho. Devido à complexidade de cada emprego, torna-se irrealista prever que apenas uma pessoa possa avaliar completamente o desempenho dos funcionários (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

De acordo com a política de Recursos humanos da empresa, a responsabilidade pela avaliação do desempenho poderá ser conferida aos gerentes ou supervisores, ao próprio avaliado, ao indivíduo e ao seu gerente, a equipe de trabalho, ao Departamento de RH ou um comitê de avaliação do desempenho (CHIAVENATO, 2009). Ainda segundo Chiavenato (2010) em boa parte das organizações a Avaliação de desempenho fica a cargo do gerente,

que terá o RH como um mecanismo assessor, a qual lhe subsidiará com instruções e instrumentos para que possa haver a avaliação de desempenho na instituição.

Milkovich e Boudreau (1998) afirmam que mesmo com diversas opções e maneiras de quem vai avaliar o desempenho, ainda existirá as vantagens e desvantagens entre cada uma delas.

2.2. OS MAIS ATUAIS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem muitas maneiras de se avaliar o desempenho dos funcionários dentro da organização, os métodos mais utilizados são divididos em duas categorias: medidas de desempenho objetivo que é a soma de vários comportamentos ou resultados de comportamentos nos trabalhos, e as medidas de desempenho subjetivo que são classificadas por pessoas detentoras de conhecimento sobre o desempenho dos funcionários (SPECTOR, 2010).

Bohlander, Snell e Sherman (2005) enumeram os tipos de avaliação de desempenho em:

- Avaliação pelo gerente ou pelo supervisor, a mais tradicional entre todos os tipos de avaliações, que é executada por um gestor ou supervisor sendo retificada por um gestor de nível hierárquico mais alto;
- Auto avaliação, a qual o próprio funcionário se avalia, utilizando-se de um formulário que ele mesmo preenche antes da entrevista de desempenho, estas atendem a objetivos de desenvolvimento e muito pouco as decisões administrativas;
- Avaliação do subordinado, o superior é avaliado por um funcionário, avaliação adequada para fins de desenvolvimento, sendo pouco aproveitada para decisões administrativas;
- Avaliação de Pares, realizada entre colegas de trabalho que possuem uma visão mais detalhada do desempenho que os gestores;
- Avaliação de Equipe que busca o desempenho coletivo de uma equipe, baseando-se na TQM que admite os resultados coletivos ao invés do desempenho individual;
- Avaliação do cliente baseia-se nos conceitos da TQM, buscando a avaliação dos clientes internos e externos como fontes de informação sobre o desempenho.

2.3. AVALIAÇÃO DE 360 GRAUS

A avaliação de desempenho 360 graus é a forma mais abrangente de se apreciar o desempenho dos funcionários, pois abrange a situação externa que os envolve. Esta avaliação é realizada de forma circular por todos aqueles que interagem com o avaliado, desta forma participam os supervisores, gerentes, colegas, clientes, pares e as pessoas que estão ao redor do avaliado (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Spector (2010) a avaliação de desempenho 360 graus é uma ferramenta a qual os gerentes possuem o olhar sobre o todo dentro da organização e assim averiguando o desempenho dos funcionários a fim de chegar a um *feedback*.

Este tipo de avaliação direciona-se a geração de informações mais exatas quanto o desempenho dos funcionários, contendo posicionamentos de todos os ângulos relacionados aos mesmos. Inicialmente ela se dirige ao desenvolvimento de carreira, mas com o passar do tempo à avaliação de 360 graus passa a ser utilizada para as apreciações sobre o desempenho e outras aplicações administrativas. (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

Spector (2010) alega que a predileção por alguns funcionários é diminuída quando se adiciona à avaliação posicionamentos de outros avaliadores, este fato gera uma maior credibilidade para a avaliação e melhores posturas dos avaliados.

Chiavenato (2009) aponta características favoráveis e desfavoráveis da avaliação de 360 graus. Segundo o autor supracitado as características favoráveis são: A facilidade de entendimento do sistema que é proveniente de diversas perspectivas; Maior qualidade na apresentação da informação; Iniciativas de qualidade total complementadas, enfatizando-se nos clientes externos e internos. O mesmo autor também expõe as características desfavoráveis: A alta complexidade do sistema para configurar as avaliações; A indignação dos funcionários causada pela retroação; Conflitos entre as opiniões divergentes.

2.4. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS

A administração por competências é um arranjo gerencial que busca alavancar a competência profissional dos funcionários, adicionando capacidades e ampliando as que o funcionário possui (PIO, 2008).

Para o sucesso das organizações, torna-se necessário a existência de talentos humanos. A diferença entre pessoas e talentos, é que a pessoa é um ser comum e um talento é uma pessoa especial. O Talento envolve quatro aspectos essenciais para a competência individual: O Conhecimento, a habilidade, o julgamento e a atitude (CHIAVENATO, 2010).

Segundo Chiavenato (2009) as empresas selecionam determinadas competências essenciais para as pessoas direcionarem as suas carreiras, algumas delas são: habilidades interpessoais, habilidades de solução de problemas, habilidades de planejamento, habilidades de comunicação, habilidade de planejamento e organização, responsabilidade, assertividade, flexibilidade, julgamento.

A avaliação por competências é um instrumento auxiliador para o funcionário que descobre em si mesmo e para a organização, quais as competências ele possui e quais deverá procurar fortalecer ou estimular (PIO, 2008).

Este sistema de avaliação do desempenho apresenta benefícios de facilitação do autoconhecimento, autodesenvolvimento, autocrítica e aperfeiçoamento contínuo, firmando a relação do líder e do liderado, criando o planejamento de metas de desenvolvimento em conjunto além de estabilizar o acordo do desenvolvimento a ser administrado durante o período (RABAGLIO apud BENETTI; et al, 2007).

Pio (2008) afirma que esta avaliação é iniciada pelo mapeamento, colhendo-se informações sobre as competências essenciais para o bom desempenho do cargo e o perfil do funcionário em relação a estas competências, que serão divididas em: Competências conceituais, competências técnicas e competências interpessoais. Sendo assim, permite-se a obtenção e medida real, que geram argumentos e suporte científico para aperfeiçoamento dos resultados, remuneração justa associada ao significado do funcionário para a organização.

2.5. *FEEDBACK* ASSOCIADO A RESULTADOS:

Os *Feedbacks* são de grande importância para explicar aos funcionários como eles devem aprimorar suas habilidades, competências, atitudes, a fim de conquistarem cargos acima de suas expectativas (SPECTOR, 2010).

Trabalhar com Metas é importante, pois os funcionários focalizam em suas tarefas e a partir daí, os mesmos se responsabilizam pela conclusão delas em um tempo determinado. O

Sistema de *feedback* tem grande importância no aprendizado, pois os funcionários passam a avaliar regularmente seu desempenho de acordo com as metas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005).

O *feedback* é um instrumento de boa índole, pois adapta o comportamento e instiga o aprendizado, que conduz os funcionários a um melhor resultado no desempenho de suas atividades dentro da organização (PHOEL, 2012).

A avaliação 360 graus em seus resultados apresenta informações necessárias que ajudam na melhoria do desempenho do funcionário, com essa oportunidade, a organização partirá para um plano de ação que proporciona técnicas de melhorias tanto para o funcionário quanto para a organização, por isso é sempre importante o feedback após a avaliação aplicada nos processos de execução das organizações (PERIARD, 2012).

Para que se tenha um *feedback* através da avaliação por competências é preciso cruzar as competências do indivíduo com as competências exigidas pelo cargo ocupado por ele, que trará três possíveis resultados, são eles: A pessoa possui competências a mais que as exigidas; A pessoa possui competências adequadas ao nível exigido pelo cargo; As competências da pessoa estão abaixo do exigido (FREITAS apud BENETTI; et al, 2005).

Os principais resultados dos *feedbacks* gerados pela avaliação do desempenho são informações para a seleção de pessoas, informações para o treinamento e desenvolvimento de pessoas, informações para a remuneração e informações para promoções e demissões (BERGAMINI apud SOUZA; LIMA, 2003).

Phoel (2012) aponta sete propostas para levar o *feedback* a melhoria nos resultados organizacionais: Focalizar nos resultados; Dar o *feedback* com constância; Mencionar as informações exatas e concretas; Não impor uma verdade absoluta; Fazer perguntas exploratórias com intuito de melhoria nos resultados; Apoiar o funcionário na busca das melhorias; O gestor deve buscar receber o *feedback* sobre os *feedbacks* que ele aplica nos funcionários a fim de melhorias nas entrevistas e resultados.

Existe uma necessidade de se criar um elo entre os resultados da avaliação e programas de incentivo ao melhor desempenho, de remuneração e de flexibilização que não elevem os custos para a organização, mas que possa fazer crescer a integração entre os funcionários nos resultados alcançados e no alcance dos objetivos da empresa (CHIAVENTAO, 2009).

3. METODOLOGIA:

O presente estudo teve caráter exploratório e descritivo, a mesma trabalhou com destaque da presença das variáveis e de sua classificação qualitativa (KÖCHE, 2009).

Escolhemos esta emissora de TV como empresa pesquisada, pois ela atua no ramo de comunicação social, que trabalha com o meio de alcance de grandes massas populares que é a televisão, sendo líder de audiência local e afiliada da maior empresa de comunicação social do Brasil, situa-se em João Pessoa na Paraíba e atua a 26 (vinte e seis) anos no setor.

Para a realização deste estudo científico, os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas com as gestoras de recursos humanos da empresa. Selecionamos as entrevistadas devido o seu grau de responsabilidade dentro da empresa pesquisada sobre a implantação da avaliação de desempenho.

Escolhemos a entrevista como técnica de pesquisa deste projeto por ser um instrumento flexível para a coleta de dados, que permite maior obtenção de informações. Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com as gestoras de Recursos Humanos da empresa, onde foram abordados os principais temas da Avaliação de desempenho e sua influência nos resultados organizacionais.

Os dados foram tratados de forma qualitativa, pois sucedeu-se uma abordagem indutiva dos mesmos e o foco do interesse estará na perspectiva dos entrevistados.

4. APRECIÇÃO DOS RESULTADOS

Este estudo teve como objetivo verificar as expectativas das gestoras de recursos humanos de uma emissora de TV quanto à implantação da Avaliação de desempenho e sua influência nos resultados organizacionais.

Bohlander, Sherman e Snell (2005) consideram a avaliação de desempenho como uma forte ferramenta utilizada para aumentar a produtividade e orientar o alcance dos objetivos e metas da organização.

Sendo assim foi pesquisada na empresa a proposta de implantação da avaliação de desempenho, evidenciando-se as expectativas dos gestores de recursos humanos quanto à influência deste instrumento nos resultados organizacionais e como o modelo de avaliação escolhido a ser implantado favorecerá a obtenção destes resultados.

O Contexto atual da empresa exige a necessidade da implantação da avaliação de desempenho como forma de se obter uma maior competitividade com as suas concorrentes e para dar maior qualidade à produção de seus serviços.

O instrumento de pesquisa aplicado foi à entrevista semiestruturada, realizada em março de 2013, com as duas gestoras da área de recursos humanos da empresa evidenciando-se os assuntos pertinentes a este estudo científico.

No início da entrevista semiestruturada, foi perguntado as gestoras qual seria o modelo de avaliação de desempenho implantado na empresa e a gestora 1 afirmou que:

A avaliação de desempenho sugerida é a avaliação por competências, como meio de identificar os potenciais dos colaboradores e superiores, assim como estimular aos colaboradores a assumirem a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresarias.

Esta afirmação combina-se com a de Pio (2008) para quem a avaliação por competências é um mecanismo de apoio ao funcionário e a organização, pois mostrará ao funcionário quais competências ele possui e devera almejar além de alinhá-las com as competências exigidas pela organização.

Em seguida as gestoras concordaram que a avaliação de desempenho é importante para agregar valor ao capital humano da empresa, como uma fonte de dados para planejar o desenvolvimento pessoal e organizacional: “Avaliação de desempenho é uma forma de avaliar, remunerar, plano de cargos, e avaliar a competências, da uma forma de aprimorar o desempenho conforme as competências e o desempenho dos funcionários”. (GESTORA 1).

Os sistemas de avaliação tem o poder de induzir o comportamento do funcionário conduzindo-o ao desempenho organizacional aperfeiçoado (BOHLANDER, SHERMAN; SNELL, 2005).

Sendo assim, permite-se afirmar que a empresa considera que a avaliação trará melhores resultados organizacionais e que aumentará o seu nível de competitividade perante as

concorrentes, levando os funcionários ao alcance dos objetivos e metas estabelecidos pela empresa.

As gestoras destacaram que a metodologia utilizada na aplicação da avaliação de desempenho por competências, que será aplicada pelo supervisor de cada setor da empresa que houver maior necessidade de acordo com a atividade da organização. “Quem vai avaliar cada equipe é o superior, que de acordo com a conversa irá avaliar o dia a dia, o que está acontecendo, vai tentar identificar as competências que vamos elencar para cada função”. (GESTORA 1).

Chiavenato (2010) ensina que na maioria das organizações o gerente é quem avalia o desempenho do pessoal, tendo o RH como um mecanismo de assessoria que dará as instruções e ferramentas para que ocorra a avaliação. Ainda segundo Chiavenato (2009) as empresas escolhem competências essenciais para que os colaboradores tracem as suas carreiras, geralmente são as habilidades interpessoais, habilidades de solução de problemas, habilidades de planejamento, habilidades de comunicação, habilidades de planejamento e organização, responsabilidade, assertividade, flexibilidade, julgamento.

Comprova-se então que a empresa realiza seu processo de implantação da avaliação por competências baseando-se na teoria das competências essenciais para cada função e que a maneira mais ágil para se realizar a avaliação é a do gerente que apreciará o desempenho dos funcionários no dia a dia e as competências que cada um deles possui, se estarão de acordo com o nível exigido pelo cargo na empresa.

Durante a entrevista também foi abordada a questão dos resultados que a implementação da avaliação de desempenho trará para a organização e a gestora 1 afirmou que: “O resultado que a gente espera alcançar é ver o funcionário integrar-se com os objetivos da empresa em busca do melhor resultado da organização”. Já a gestora 2 afirmou que os resultados mais esperados são: “A satisfação e o melhor desempenho”.

Chiavenato (2009) aponta a necessidade acoplar os resultados da avaliação com programas de incentivo ao melhor desempenho, de remuneração e de flexibilização, que não tragam maiores custos para a organização, mas que seja uma forma de aumentar a integração dos funcionários nos resultados alcançados e no alcance de objetivos estipulados pela empresa.

Percebe-se que as expectativas das gestoras quanto aos resultados organizacionais esperados após a implantação da avaliação de desempenho coaduna-se com a afirmação de Chiavenato, comprovando-se assim que tal instrumento tem um forte poder de indução para melhores

resultados organizacionais, como por exemplo, o alcance de metas e objetivos estabelecidos, além do aumento da competitividade empresariais.

Outros dados importantes revelados na pesquisa, através do relato da Gestora 1, demonstram o interesse da empresa em elevar o nível do desempenho dos seus funcionários, após a aplicação da avaliação: “A própria avaliação dá subsídio para a questão do desenvolvimento, mas não é somente isso, a partir daí entra a questão do benefício, da recompensa, de reconhecer aquele talento”.

Spector (2010) declara que os dados sobre o desempenho no trabalho podem gerar uma boa contribuição aos funcionários e as empresas, podendo ser útil para a tomada de decisões administrativas e dando um *feedback* aos funcionários sobre sua eficiência nas atividades organizacionais.

Verifica-se que a empresa considera os resultados da avaliação de desempenho como um fator essencial para o seu crescimento e o desenvolvimento de seus colaboradores, apoiando-se no *feedback* para a recompensar seus funcionários e aprimorar o desempenho organizacional deles.

Por fim durante a entrevista sucedeu-se o questionamento sobre a influência do *feedback* nos resultados organizacionais esperados pela empresa e as gestoras apresentaram as seguintes respostas:

Eu acho que o *feedback* ajuda a ter o funcionário ao lado da empresa. Na medida em que eu dou o *feedback* eu vou mostrar-lhe que ele participou daquele resultado obtido, então vou tê-lo mais ao meu lado como empresa. O *feedback* é importante para isso: ter o funcionário como aliado (GESTORA 1).

O *feedback* é importantíssimo até para você ser mais motivado em continuar com aquele esforço, com aquele desempenho que você está fazendo, de você investir em si mesmo, alinhando-se com a questão da motivação, da satisfação profissional que engrandece a empresa e o funcionário (GESTORA 2).

Spector (2010) alega que os *feedbacks* são de alta relevância para demonstrar aos funcionários como eles devem aperfeiçoar suas habilidades, competências, atitudes, para almejem cargos mais altos dentro da organização.

Ficou demonstrado que a empresa utilizará o sistema de *feedback* como uma forma de motivar o funcionário a almejar seu crescimento dentro da instituição, conduzindo-o a o aperfeiçoamento do seu desempenho, da realização de suas funções com eficácia dentro da

instituição. Provando-se também que a empresa atrela a motivação e satisfação aos excelentes resultados organizacionais e que os funcionários possuíram um melhor desempenho, na medida em que forem recebendo o feedback, verificando a realidade sobre as suas competências e as competências exigida por seu cargo na instituição, a fim de buscarem o melhor desempenho e resultado organizacional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo científico buscou constatar as expectativas dos gestores de recursos humanos de uma empresa emissora de TV em relação ao processo de implementação da avaliação de desempenho e seu poder de indução nos resultados organizacionais.

Verificamos que as gestoras de recursos humanos esperam os melhores resultados organizacionais além do aumento de sua competitividade através do desenvolvimento dos talentos nela presentes, ao coadunar-se a proposta de implantação da avaliação de desempenho e o seu poder de influência nos resultados organizacionais.

Esta Emissora é uma empresa que procura em sua essência a melhor qualidade possível em todos os seus serviços tanto externos como internos, fato este que é comprovado pela sua liderança no setor televisivo do estado da Paraíba e reforçado por este presente artigo científico.

Nota-se que a mesma empresa de Televisão busca concretizar a Teoria, ou seja, evidenciar os conceitos e coloca-los em prática, fator este que contribui para o desenvolvimento organizacional e aprimoramento do desempenho de seus colaboradores. Ficou demonstrado durante toda a pesquisa que o projeto de implantação da avaliação de desempenho está completamente embasado nos atuais conceitos da área de gestão de recursos humanos. Ainda evidencia-se um ótimo clima organizacional, que favorece ao melhor desempenho de todos os colaboradores.

Conseqüentemente o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado com sucesso, não ocorrendo em nenhum momento obstáculos e adversidades que possivelmente poderiam ter influenciado nos resultados desta pesquisa.

Deste modo pretendemos publicar este artigo científico em periódicos, revistas e outras formas de publicação, além de levarmos o mesmo para defesa em congressos e grandes conferências da área de administração de recursos humanos.

REFERÊNCIAS

BENETTI, Kelly C. GIRARDI, Dante M. DALMAU, Marcos B. L. MELO, Pedro A. PARRINO, Maria del C. P. **Avaliação de desempenho por competências: A Realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica.** Disponível em: http://moodle.UFSC.br/pluginfile.php/622530/mod_resource/content/1/Artigo_Dante_7_de_Desempenho. Acesso em: 08 fev. 2013.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos.** 1. ed. São Paulo: Editora Thompson. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 9. Ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2009.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 26. Edição. Petrópolis: Vozes, 2009.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos.** 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas. 2000.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus – O que é e como funciona.** Disponível em: <http://www.sobreadministração.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>. Acesso em: 09 fev. 2013.

PIO, Diego. **Avaliação do desenvolvimento por competências.** Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/carreira/avaliacao-do-desempenho/23428/. Acessado em: 08 de fevereiro de 2013.

POHEL, Cynthia M. **Feedback de resultados.** Disponível em: <http://www.hsm.com.br/artigos/feedback-de-resultados>. Acesso em: 09 fev. 2013.

SOUZA, Janaina N. S. de; LIMA, Renata C. **Avaliação de Desempenho:** Quando há necessidade de reposicionamento antes da aplicação. Disponível em: [www.aedb.br/seget/artigos05/324_avaliacao\[1\].pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/324_avaliacao[1].pdf) . Acesso em: 08 fev. 2013.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 3. Ed. São Paulo: Editora Saraiva. 2010.