



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO BASEADA EM FEEDBACK CONTÍNUO VERSUS MODELOS TRADICIONAIS: UMA REVISÃO CRÍTICA<sup>3</sup>

Lucimar Duarte<sup>4</sup>

### RESUMO

Este artigo de revisão bibliográfica analisa a transição paradigmática na gestão de desempenho, que evolui das avaliações tradicionais anuais para modelos de gestão contínua, com ênfase no feedback frequente e no desenvolvimento individualizado. Exploramos os principais modelos de avaliação, como a avaliação 360 graus, autoavaliação e avaliação por competências, contrastando-os com métodos mais tradicionais como a curva forçada e o método de incidente crítico. Discute-se a relevância da implementação de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e Indicadores Chave de Desempenho (KPIs), bem como a importância do reconhecimento e recompensa. Adicionalmente, o estudo aborda criticamente as lacunas percebidas pelos empregados nos sistemas de avaliação, como a falta de justiça, transparência e planos de carreira claros, especialmente em contextos de empresas terceirizadas. A entrevista de desligamento emerge como uma ferramenta estratégica para identificar os desafios e subsidiar a criação de ferramentas de avaliação mais eficazes. Conclui-se que a adoção de um

<sup>3</sup> Nota da Autora: Este artigo contou com apoio de ferramentas de inteligência artificial, incluindo ChatGPT, NotebookLM e Gemini para auxiliar na pesquisa e na elaboração do conteúdo.

<sup>4</sup> E-mail: profalucimarduarde@cenbrap.edu.br e Mini Currículo: Graduada em Administração, com especialização em Gerência Empresarial e mestrado em Ecologia e Produção Sustentável. Docente nos cursos de Administração, Ciências Contábeis e Gestão de Recursos Humanos, com experiência em TCCs e bancas avaliadoras. Atua também como palestrante, consultora, ministrando minicursos, treinamentos e assessoria em implantação de sistemas de qualidade em empresas.

sistema de avaliação de desempenho estratégico, baseado em feedback contínuo e desenvolvimento constante, é um diferencial competitivo para as organizações modernas, capaz de impulsionar a produtividade, a satisfação e a retenção de talentos.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Feedback Contínuo; Gestão de Pessoas; Modelos de Avaliação; OKRs; KPIs; Planos de Desenvolvimento Individual; Retenção de Talentos; Satisfação Organizacional; Transparência.

## **1. Introdução**

A gestão de desempenho, ao longo das últimas décadas, tem passado por uma significativa transformação. Tradicionalmente, as organizações pautavam suas avaliações em ciclos anuais, com foco primordial em resultados passados, muitas vezes negligenciando o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Contudo, o dinamismo do mercado e as crescentes exigências por agilidade e inovação têm impulsionado a adoção de sistemas mais fluidos e responsivos. Atualmente, empresas bem-sucedidas têm migrado para abordagens que privilegiam o feedback contínuo e a elaboração de planos de desenvolvimento individualizados (PDIs), cultivando uma cultura organizacional de aprendizado constante e busca pela alta performance.

A avaliação de desempenho é reconhecida como uma prática fundamental nas organizações, servindo como um instrumento crucial para a gestão eficaz, seja por meio de avaliações anuais tradicionais ou por sistemas mais dinâmicos e em tempo real. Conforme Aguinis (2023) e Murphy (2020), a avaliação de desempenho deve ser vista como um processo contínuo e integrado de identificação, mensuração e aprimoramento do desempenho de indivíduos e grupos, alinhando seus esforços aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, apesar dos avanços, ainda persistem lacunas significativas. Há uma subestimação do contexto em que a avaliação é realizada e uma carência na compreensão de como a cultura organizacional e fatores sociais e psicológicos afetam as decisões de avaliação. A padronização, embora característica de sistemas eficazes e justos (Aguinis, 2023), precisa ser sensível às diferenças culturais e legais, um dilema

acentuado pela globalização e pela pandemia de COVID-19, que diversificou as modalidades de trabalho entre presencial e remoto (Cho & Payne, 2016).

A insatisfação com os sistemas de avaliação de desempenho é um problema recorrente, mesmo com a utilização de métodos considerados mais "atuais" (Kluger & De Nisi, 1996; Selvarajan & Peggy, 2008; Mo, 2023). Essa realidade aponta para a necessidade das organizações reconsiderarem o valor fundamental das avaliações regulares, buscando preencher a lacuna entre a teoria e a prática, o que requer uma maior colaboração entre pesquisadores e profissionais para compreender o comportamento organizacional (Moreira et al., 2024). A ênfase é colocada na promoção da transparência, colaboração e adaptabilidade nas práticas de gestão de desempenho (Schaufenbuel, 2016; Kumar & Bhanu, 2019).

Este artigo de revisão busca aprofundar a compreensão sobre a transição da avaliação de desempenho, abordando os seguintes objetivos de pesquisa:

- Analisar a evolução e as características dos modelos de avaliação de desempenho, contrastando as abordagens tradicionais com as contemporâneas baseadas em feedback contínuo.
- Discutir a importância do feedback contínuo, dos OKRs, KPIs e dos Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) como elementos centrais na gestão de desempenho moderna.
- Explorar os principais obstáculos e desafios enfrentados na implementação de sistemas de avaliação de desempenho eficazes, considerando as percepções e experiências dos empregados, especialmente em contextos específicos como o de empresas terceirizadas.
- Propor ferramentas e estratégias de melhoria para a avaliação de desempenho, visando a redução da rotatividade e o aumento da satisfação e produtividade dos colaboradores.

## 2. Metodologia de Revisão

Para a elaboração deste artigo, foi realizada uma revisão narrativa da literatura, conforme preconizado por Polit e Beck (2010). Essa abordagem permitiu a apresentação de informações atuais sobre o tema da avaliação de

desempenho e feedback contínuo, com o propósito de identificar lacunas nos estudos existentes e estimular futuras pesquisas.

A análise dos dados coletados, tanto na revisão sistemática quanto nos achados empíricos referenciados, foi realizada por meio de técnicas de análise qualitativa (Gil, 2008), que permitiram interpretar e categorizar as respostas dos participantes para capturar informações sobre suas experiências, desafios e oportunidades relacionadas ao processo de avaliação de desempenho, sua periodicidade, feedback e utilização no plano de carreira. Aspectos éticos como o anonimato e a confidencialidade dos dados foram rigorosamente observados.

As limitações da pesquisa empírica referenciada incluem a não generalização dos resultados para todas as empresas ou regiões fora do Rio de Janeiro, e o potencial viés de memória nos questionários. Contudo, a integração desses achados à revisão bibliográfica contribui para uma compreensão mais aprofundada da dicotomia entre a teoria e a prática da avaliação de desempenho.

### **3. Desenvolvimento**

#### **3.1. Evolução da Avaliação de Desempenho: Do Tradicional ao Contínuo**

##### **3.1.1. Contexto Histórico e Definições**

A avaliação de desempenho possui uma história rica, adaptando-se às transformações organizacionais e tecnológicas ao longo do tempo. As primeiras evidências de sistemas de avaliação remontam aos New Lanark Textile Mills de Robert Owen na Escócia, por volta de 1800. Naquela época, um pedaço de madeira era marcado com cores diferentes diariamente, refletindo a opinião do supervisor sobre o desempenho do funcionário. Esse método, embora rudimentar, já era uma forma de avaliação subjetiva, uma crítica que, notavelmente, ainda ecoa nos sistemas atuais (Bayon, 2013; Grint, 1993; Haque, 2014).

Na década de 1940, o volume de literatura sobre avaliação de desempenho já era expressivo, com mais de 600 publicações sobre sistemas de avaliação e classificação de mérito (Bayon, 2013). As origens das estruturas de avaliação de desempenho derivam das primeiras teorias de gestão,

incluindo as abordagens "científica" e "clássica", influenciadas pela Revolução Industrial, e posteriormente pela escola de gestão de "relações humanas" (Bayon, 2013). A Primeira Guerra Mundial também viu o desenvolvimento de um sistema inicial por W.D. Scott, embora não tenha sido amplamente adotado (Kumar, Harish & Gowd, 2016).

Nas décadas seguintes, a ênfase mudou significativamente:

- 1950s: Sistemas baseados na personalidade para medir o desempenho (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- 1960s: Foco na autoavaliação e avaliação de realizações futuras, com maior destaque para metas e objetivos (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- 1970s: Incorporação da psicometria e escalas de classificação para aumentar a objetividade, em resposta à natureza subjetiva das avaliações (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- Anos 80 e 90: Foco na motivação e no engajamento dos funcionários, utilizando métricas como trabalho em equipe e gestão emocional (Kumar, Harish & Gowd, 2016).
- Mais Recentemente: Destaque para os sistemas de feedback 360 graus, promovendo ambientes de trabalho mais igualitários e flexíveis, com maior participação dos funcionários nas avaliações de seus pares (Kumar, Harish & Gowd, 2016).

O objetivo inicial dos sistemas de avaliação era melhorar e motivar o desempenho, incentivar a competição e recompensar o bom trabalho. Atualmente, com o advento da tecnologia e as mudanças no mercado, a avaliação de desempenho é utilizada para fins mais amplos e diversificados (Dangol, 2021). De acordo com Levy e Williams (2004), identificar, medir e definir o contexto organizacional da avaliação é essencial para sua eficácia. Glen (1990) complementa que o processo de avaliação não se limita a avaliar resultados, mas também a classificar o desempenho e determinar a recompensa financeira correspondente.

### **3.1.2. Transição para Modelos Contínuos**

A gestão de desempenho moderna representa um processo contínuo de identificação, mensuração e aprimoramento do desempenho de indivíduos e grupos, alinhando seus esforços aos objetivos estratégicos da organização (Aguinis, 2023; Murphy, 2020). Essa abordagem dinâmica e integrada enfatiza a gestão de desempenho como um processo contínuo e não como um evento anual isolado, focando no desenvolvimento e alinhamento com as necessidades estratégicas para o sucesso a longo prazo.

A transição das avaliações tradicionais anuais para modelos de gestão contínua é impulsionada pela percepção de que as avaliações anuais em ambientes de trabalho dinâmicos são ineficientes. As organizações de classe mundial, por exemplo, realizam avaliações ao longo do ano, monitorando continuamente a experiência, o nível de motivação, o crescimento e o desenvolvimento do colaborador (Dangol, 2021). Essa mudança visa priorizar o feedback contínuo, o desenvolvimento dos funcionários e o alinhamento com os objetivos organizacionais, promovendo transparência, colaboração e adaptabilidade nas práticas de gestão de desempenho (Schaufenbuel, 2016; Kumar & Bhanu, 2019).

### **3.2. Modelos de Avaliação de Desempenho Tradicionais e Contemporâneos**

Diversos modelos de avaliação foram desenvolvidos para atender às necessidades organizacionais. O Quadro 1 (Moreira et al., 2024) detalha alguns métodos e suas características, que serão explorados a seguir.

#### **3.2.1. Métodos Tradicionais e Suas Limitações**

Ainda que a transição para modelos contínuos seja evidente, muitas organizações ainda empregam ou combinaram métodos considerados mais tradicionais:

- Gerente/Supervisor: Este método é reconhecido por promover a geração e implantação de ideias criativas no local de trabalho (Curzi et al., 2019; Ali, Mahmood & Mehreen, 2019). No entanto, em um estudo com empregados, 8% dos respondentes criticaram que a avaliação do gerente pode

ser imprecisa ou injusta quando o gestor está distante ou tem poucas interações com o colaborador, o que reduz a confiança no processo.

- Escala Gráfica: É o método mais tradicional e simples, mas também o mais limitado. Requer a criação de um formulário com variáveis e pontuações, sendo mais eficaz quando combinado com outras ferramentas, como a avaliação 360º (Aguiar et al., 2016).

- Incidente Crítico: Baseia-se em incidentes registrados de cada empregado, que demonstram comportamentos positivos ou negativos (Serrat, 2017; Flanagan, 1954; Bott & Tourish, 2016). Embora possa ser útil, uma pesquisa indicou que o foco em eventos isolados pode ser limitante, especialmente quando as avaliações se baseiam em poucos eventos, sem considerar o desempenho consistente ao longo do tempo. 20% dos respondentes apontaram que o método pode levar a avaliações distorcidas se não houver uma visão mais ampla e contínua (Moreira et al., 2024).

- Avaliação de Ensaio Narrativo: Método não quantitativo e aberto, onde os supervisores detalham as forças e fraquezas do empregado com exemplos e evidências específicas (Aggarwal & Thakur, 2013; Majid, 2016). Embora proporcione análises detalhadas, sua subjetividade é um desafio, podendo variar significativamente dependendo do avaliador. A distância do avaliador também pode levar a avaliações vagas e imprecisas (Moreira et al., 2024).

- Classificação (Ranking): Classifica os empregados uns em relação aos outros com base em critérios específicos, fornecendo uma visão clara das diferenças de desempenho (Gaikwad & Ramrao, 2023; Maghsoodi et al., 2018). No entanto, promove a competição em vez da colaboração, com impacto negativo na produtividade e moral (Gaikwad & Ramrao, 2023; Maghsoodi et al., 2018).

- Curva Forçada: Avalia os empregados a partir de frases positivas ou negativas que descrevem o desempenho dos avaliados (Chiavenato, 1998; Kadam, 2020). Este método foi amplamente criticado pelos empregados como injusto e desmotivador, pois exige a categorização em percentuais predefinidos, muitas vezes posicionando colaboradores de alto desempenho

em categorias inferiores. Isso gera frustração e perda de confiança (Moreira et al., 2024).

- Lista de Verificação (Checklist): Composto por uma matriz onde fatores de avaliação (habilidades, comportamentos) são dispostos nas linhas e o avaliador assinala os conceitos de desempenho (Lunenburg, 2012; Jafari, Bourouni & Amiri, 2009).

Esses métodos tradicionais, apesar de suas particularidades, frequentemente enfrentam críticas relacionadas à sua subjetividade, ao viés do avaliador e à falta de feedback contínuo, que minam a credibilidade do processo (Curtis, Harvey & Ravden, 2005; Cheng, Hui & Cascio, 2017; Eren, 2022).

### **3.2.2. Métodos Contemporâneos e Seus Benefícios**

Os modelos contemporâneos de avaliação de desempenho buscam uma abordagem mais colaborativa e orientada ao desenvolvimento:

- Autoavaliação: Permite que o colaborador reflita sobre seu próprio desempenho, identificando conquistas e áreas de aprimoramento. Promove o autoconhecimento e a responsabilidade individual, sendo mais eficaz quando combinada com feedbacks de gestores e colegas (Salomão et al., 2025; Campbell & Lee, 1988; Somers & Birnbaum, 1991). No entanto, um estudo empírico apontou que a autoavaliação, de forma isolada, é insuficiente e precisa estar vinculada a planos concretos de treinamento e desenvolvimento (Moreira et al., 2024).

• Avaliação por Competências: Foca nas habilidades e comportamentos essenciais para o sucesso na função, alinhando as expectativas organizacionais ao desempenho individual (Salomão et al., 2025). Avalia conhecimento, habilidade e atitude, incentivando o colaborador a desenvolver um plano de ação com seu líder para alcançar as competências necessárias (Aguiar et al., 2016).

• Gestão por Objetivos (MBO - *Management by Objectives*): Metodologia que define objetivos predefinidos (SMART – específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo determinado), utilizando o feedback

contínuo para promover o desempenho e a satisfação. Alinha o desempenho individual com os objetivos estratégicos (Islamia, Mulollia & Mustafa, 2018; Hasibul et al., 2020). Em uma pesquisa, 15% dos empregados consideraram o MBO eficaz na conexão entre metas organizacionais e desempenho individual (Moreira et al., 2024).

- Feedback 360 Graus: Metodologia que coleta feedback de múltiplas fontes – superiores, pares, subordinados, clientes internos e externos, e até fornecedores – proporcionando uma visão abrangente do desempenho do colaborador (Salomão et al., 2025; Kandpal, Baroda & Sharma, 2018; Kopsidas, 2021). Estimula o autodesenvolvimento e a criação de um plano individual (Alves & Barreiros, 2013). As vantagens incluem a qualidade e amplitude das informações, o fortalecimento do espírito de equipe e a clareza dos pontos de melhoria (Chiavenato, 2014). Contudo, é complexa, pode gerar desconforto e há risco de manipulação, exigindo avaliadores bem preparados (Chiavenato, 2014). Um estudo de campo revelou que, embora o método seja promissor, sua eficácia depende da implementação, e a coleta de informações de fontes menos engajadas pode diluir a relevância das avaliações (Moreira et al., 2024).

- Escalas de Avaliação Ancoradas no Comportamento (BARS): Identifica comportamentos críticos e os ancora a pontos de classificação validados em escalas, reduzindo a subjetividade e aumentando a objetividade (Kell et al., 2017; Hadi et al., 2022). Alguns respondentes de uma pesquisa apontaram seu potencial para precisão, mas seu impacto positivo foi comprometido pela falta de feedback contínuo e acompanhamento, gerando uma lacuna entre avaliação e desenvolvimento efetivo (Moreira et al., 2024).

A diversidade de modelos de avaliação de desempenho é benéfica para gerenciar equipes de diferentes maneiras, fornecendo informações úteis para o planejamento estratégico e feedbacks mais precisos, o que auxilia no gerenciamento de desempenho, melhora a eficiência dos funcionários e expande as oportunidades para o sucesso dos negócios (Aguiar et al., 2016).

### **3.3. O Feedback Contínuo como Pilar da Gestão de Desempenho**

### **3.3.1. Conceitos e Importância**

O feedback contínuo é um elemento fundamental para a criação de um ambiente de aprendizado e evolução organizacional (Salomão et al., 2025). Ao oferecer retornos frequentes, os colaboradores podem ajustar seu desempenho em tempo real, promovendo melhorias constantes (Salomão et al., 2025). De acordo com Bee (2002), o feedback construtivo aplicado prontamente é mais benéfico e menos incômodo, atuando como um "leve reajuste de trajetória" e evitando a necessidade de mudanças radicais futuras. É crucial também para aqueles que já estão desempenhando bem, garantindo que compreendam as expectativas e o que está sendo efetivamente alcançado, e o reconhecimento recebido é imensamente estimulante.

Uma cultura de feedback eficaz requer:

- Comunicação Aberta: Estabelecer canais que incentivem o diálogo transparente em todos os níveis hierárquicos (Salomão et al., 2025).
- Treinamento de Gestores: Capacitar líderes para fornecer feedback construtivo e motivador (Salomão et al., 2025).
- Valorização do Aprendizado: Encorajar a experimentação e a aceitação de erros como parte do processo de desenvolvimento (Salomão et al., 2025).

O feedback deve focar no aprendizado, construir confiança e cooperação, resolver problemas, melhorar habilidades e aumentar a autoconfiança (Missel, 2012). Um feedback ineficaz, por outro lado, desanima, gera culpa, insegurança, e foca nas fraquezas (Bee, 2002).

### **3.3.2. Tipos e Etapas do Feedback**

O feedback, sendo sempre construtivo, pode ser classificado como:

- Crítica construtiva positiva: Reforça comportamentos ou desempenhos que atendem ao padrão esperado (Bee, 2002).
- Crítica construtiva negativa: Corrige e melhora comportamentos ou desempenhos insatisfatórios (Bee, 2002).

Aguiar et al. (2016) listam outros tipos:

- Sanduíche: Apresenta um ponto positivo, seguido de um ponto negativo (para aprimoramento), e finaliza com outro ponto positivo.

- Escada: Oferece suporte e estrutura para o crescimento, com reflexão e objetivos.
  - Positivo: Reconhecimento pelo sucesso de uma ação.
  - Construtivo: Incentiva a melhoria de algo que, embora não errado, está incompleto.
  - Negativo: Aponta para a insatisfação com a qualidade de uma ação ou resposta.

Para que o feedback seja eficaz, Missel (2012) ressalta que é fundamental seguir etapas estruturadas:

1. Preparação para o diálogo (Pré-diálogo): Criar rituais para momentos estruturados de feedback. Conversas estruturadas são apoiadas por avaliações do líder e do liderado (Dutra, 2004). Envolve a escrita de desafios e a reflexão sobre objetivos de desenvolvimento pessoal.
2. Início, desenvolvimento e finalização do diálogo: É importante que o receptor não perceba o feedback como uma crítica negativa ou humilhante (Missel, 2012). O diálogo deve encorajar, focar no aprendizado, construir confiança e cooperação, visando a resolução de problemas e a melhoria de habilidades.
3. Pós-feedback (Follow-up): Consiste no acompanhamento da execução do que foi acordado no diálogo. É uma ferramenta importante para monitorar resultados, tarefas, processos e ações de desenvolvimento. Recomenda-se agendar reuniões de acompanhamento, revisar o consenso, verificar tarefas e evoluções, e definir futuros acompanhamentos para manter o liderado estimulado (Missel, 2012).

### **3.3.3. Implementação de OKRs e KPIs**

A definição de indicadores claros é crucial para medir e gerenciar o desempenho (Salomão et al., 2025).

- OKRs (Objectives and Key Results): Metodologia que estabelece objetivos qualitativos e resultados-chave mensuráveis. Alinha metas individuais às metas organizacionais, promovendo foco e engajamento. A transparência

dos OKRs permite que todos compreendam as prioridades e contribuam para os objetivos comuns (Salomão et al., 2025).

- KPIs (Key Performance Indicators): Métricas específicas que avaliam o desempenho em áreas críticas do negócio. Fornecem dados quantitativos que auxiliam na tomada de decisões e no monitoramento do progresso em relação às metas estabelecidas. A escolha adequada dos KPIs é crucial para garantir que as medições reflitam os aspectos mais importantes do desempenho organizacional (Salomão et al., 2025).

### **3.4. Planos de Desenvolvimento Individual (PDI) e Reconhecimento**

#### **3.4.1. Elaboração e Acompanhamento de PDIs**

Os Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) são ferramentas essenciais para o crescimento profissional dos colaboradores, alinhando suas aspirações pessoais às necessidades da organização (Salomão et al., 2025). Para elaborar um PDI eficaz, é necessário:

- Identificação de Objetivos: Definir metas claras e alcançáveis, alinhadas aos interesses do colaborador e da empresa (Salomão et al., 2025).
- Análise de Competências: Avaliar as habilidades atuais do colaborador e identificar lacunas a serem preenchidas (Salomão et al., 2025).
- Ações de Desenvolvimento: Estabelecer atividades específicas, como treinamentos, workshops ou projetos desafiadores (Salomão et al., 2025).
- Acompanhamento Contínuo: Monitorar o progresso regularmente e ajustar o plano conforme necessário (Salomão et al., 2025).

Os PDIs promovem o engajamento e a motivação dos colaboradores, contribuindo para uma força de trabalho mais qualificada e alinhada aos objetivos organizacionais (Salomão et al., 2025).

#### **3.4.2. Reconhecimento e Recompensa**

Reconhecer e recompensar o desempenho dos colaboradores é fundamental para manter a motivação e incentivar a alta performance (Salomão et al., 2025). Práticas eficazes incluem:

- Reconhecimento Público: Destacar as conquistas dos colaboradores em reuniões ou comunicados internos (Salomão et al., 2025).
- Recompensas Tangíveis: Oferecer bônus, aumentos salariais ou outros benefícios para reconhecer o desempenho excepcional (Salomão et al., 2025).
- Oportunidades de Crescimento: Proporcionar promoções ou atribuir projetos desafiadores que permitam o desenvolvimento profissional (Salomão et al., 2025).

Essas práticas não apenas aumentam a satisfação e a retenção de talentos, mas também promovem um ambiente organizacional mais produtivo e inovador (Salomão et al., 2025).

### **3.5. Desafios e Lacunas na Prática da Avaliação de Desempenho**

#### **3.5.1. Percepções dos Empregados: Justiça, Transparência e Engajamento**

A eficácia da avaliação de desempenho é intrinsecamente ligada à percepção dos empregados sobre a justiça e a transparência do processo (Malik & Sagheer, 2022; Hamidi, 2023). Em pesquisa de campo, 19% dos empregados consideraram as avaliações rasas, superficiais e não detalhadas, gerando frustração, desmotivação e incerteza (Moreira et al., 2024; London & Smither, 2002; Deci & Ryan, 2008). Além disso, 15% desejavam maior frequência no feedback, e 11% expressaram insatisfação relacionada à proximidade do avaliador.

A ausência de um plano de carreira claro foi um fator de grande insatisfação, com quase 50% dos respondentes relatando essa lacuna e 13% recebendo instruções de melhoria sem sinalizações concretas de promoção (Moreira et al., 2024; Souza et al., 2024; Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993). Essa falta de estruturação compromete a motivação e aumenta a rotatividade.

A avaliação de desempenho, quando bem conduzida, não é apenas uma ferramenta avaliativa, mas um mecanismo estratégico para aumentar o engajamento e a produtividade (Dangol, 2021). Contudo, a subestimação do contexto, da cultura organizacional e de fatores psicológicos pode limitar sua eficácia (Dangol, 2021).

### **3.5.2. Obstáculos Comuns**

Diversos fatores podem comprometer a eficácia das avaliações de desempenho:

- Vieses e Subjetividade: O desempenho dos empregados é influenciado pela cultura organizacional, liderança, dinâmica de equipe e pressões externas, tornando a avaliação e comparação precisas desafiadoras (Curtis, Harvey & Ravden, 2005; DeNisi & Murphy, 2017). Vieses, subjetividade e padrões variados entre avaliadores podem produzir avaliações inconsistentes, gerando a percepção de feedback genérico, tendencioso ou desconectado das atividades diárias (Curtis, Harvey & Ravden, 2005; Cheng, Hui & Cascio, 2017; Eren, 2022).
- Falta de Frequência no Feedback: A falta de feedback regular impede o atendimento às necessidades ou preocupações imediatas dos avaliados. Pesquisa revelou que 53% dos respondentes não recebiam feedback ou um plano de melhoria claro, enquanto 15% estavam insatisfeitos com a falta de acompanhamento efetivo e investimentos em capacitação (Moreira et al., 2024).
- Cultura de Competição: Métodos como o ranking ou a curva forçada promovem a competição em vez da colaboração, resultando em impacto negativo na produtividade e no moral dos funcionários (Gaikwad & Ramrao, 2023; Maghsoodi et al., 2018). A curva forçada, em particular, foi alvo de críticas substanciais por ser injusta e desmotivadora.
- Avaliações Não Confiáveis: Avaliações imparciais são desejadas, mas os resultados são frequentemente considerados não confiáveis devido a feedback desconectado do trabalho diário, percepções distorcidas ou vieses (Kromrei, 2015).
- Resistência à Mudança: A transformação da liderança tradicional para uma abordagem mais adaptativa pode ser desafiadora devido à necessidade de desaprender práticas antigas e arraigadas (Doyle, 2017).

### **3.5.3. A Questão da Cultura Organizacional e Contexto**

A cultura organizacional e os fatores sociais são cruciais para a eficácia da avaliação de desempenho. A padronização dos sistemas de gestão precisa ser sensível às diferenças culturais e legais em todo o mundo para ser realmente eficaz, um dilema intensificado pela globalização e pela pandemia de COVID-19, que resultou em equipes presenciais e remotas (Cho & Payne, 2016).

No contexto de empresas terceirizadas, a gestão de pessoas apresenta desafios significativos. A busca por expansão ou redução de despesas muitas vezes negligencia as implicações da terceirização, como a dificuldade de integração entre colaboradores da empresa contratante e da terceirizada. Culturas e valores distintos podem gerar desconforto, desvalorização, clima organizacional deteriorado e produtividade abaixo do esperado (Peterossi et al., 2014). A administração efetiva desses trabalhadores é essencial, exigindo a medição da satisfação e o envolvimento de todos os funcionários, independentemente de sua vinculação contratual (Peterossi et al., 2014).

A ausência de comunicação clara, feedback estruturado, treinamentos contínuos e acompanhamento pós-feedback são fatores determinantes para a desmotivação e o desligamento de colaboradores terceirizados (Moreira, 2025). A falta de alinhamento na gestão de pessoas entre a empresa contratante e a terceirizada pode causar desmotivação, retrabalho, *turnover* e absenteísmo.

#### **4. Discussão**

A análise do material disponibilizado permite uma discussão aprofundada sobre a superioridade da avaliação de desempenho baseada em feedback contínuo em comparação com os modelos tradicionais, destacando as complexidades e nuances envolvidas na prática organizacional. Os achados da revisão bibliográfica e as percepções dos empregados em estudos de campo fornecem uma base robusta para essa compreensão.

A transição de modelos anuais, focados em resultados passados, para sistemas ágeis que enfatizam o feedback contínuo e o desenvolvimento individualizado (Salomão et al., 2025) reflete uma necessidade de adaptação ao ambiente de trabalho dinâmico. A insatisfação com os sistemas tradicionais,

mesmo os "atuais" (Kluger & De Nisi, 1996; Selvarajan & Peggy, 2008; Mo, 2023), é um ponto crucial que justifica a busca por novas abordagens. A padronização, embora valorizada, precisa ser contextualizada para lidar com a diversidade de equipes (presenciais e remotas) e culturas organizacionais (Cho & Payne, 2016).

Os métodos de avaliação tradicionais, como a curva forçada e o incidente crítico, apresentaram limitações significativas nas percepções dos empregados. A curva forçada foi amplamente criticada como injusta e desmotivadora, especialmente para colaboradores de alto desempenho que são categorizados abaixo de suas capacidades reais devido a percentuais predefinidos (Moreira et al., 2024). Essa prática gera frustração e perda de confiança, minando a credibilidade do sistema. Da mesma forma, o foco do método de incidente crítico em eventos isolados pode levar a avaliações distorcidas, sem considerar a performance consistente ao longo do tempo. A falta de uma visão holística e contínua do desempenho emerge como uma falha central desses modelos.

Em contrapartida, os modelos que incorporam o feedback contínuo, como a avaliação 360 graus, a autoavaliação e a Gestão por Objetivos (MBO), demonstram maior potencial para promover o desenvolvimento e o engajamento. A avaliação 360 graus, ao coletar informações de múltiplas fontes, oferece uma visão abrangente e detalhada (Salomão et al., 2025). No entanto, sua eficácia depende da qualidade da implementação, com riscos de diluição da relevância se as fontes de feedback não forem engajadas ou bem informadas (Moreira et al., 2024). A autoavaliação, embora promova o autoconhecimento, é mais eficaz quando combinada com outras formas de feedback, e um estudo empírico revelou que precisa ser vinculada a planos concretos de treinamento e desenvolvimento (Moreira et al., 2024).

A importância do feedback contínuo é reiterada em ambas as fontes, sendo fundamental para ajustes em tempo real, promoção de melhorias constantes e estabelecimento de uma cultura de aprendizado (Salomão et al., 2025; Bee, 2002). A ausência de feedback estruturado e acompanhamento pós-avaliação foi identificada como um fator crítico para a alta rotatividade e

desmotivação, especialmente em empresas terceirizadas (Moreira, 2025). As etapas do feedback (pré-diálogo, diálogo e follow-up) são cruciais para garantir que ele seja construtivo, estimulante e leve à ação (Missel, 2012).

A definição clara de indicadores por meio de OKRs e KPIs (Salomão et al., 2025) e a elaboração de Planos de Desenvolvimento Individual (PDIs) (Salomão et al., 2025) são elementos que alinham as metas individuais às organizacionais e impulsionam o crescimento profissional. Contudo, a pesquisa de campo revelou uma lacuna significativa na aplicação prática dessas ferramentas, com quase 50% dos empregados reportando a ausência de um plano de carreira claro e falta de acompanhamento efetivo para treinamentos e investimentos em capacitação (Moreira et al., 2024). Essa desconexão entre avaliação e desenvolvimento resulta em frustração e *turnover* (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993; Souza et al., 2024).

O reconhecimento e a recompensa, tanto tangíveis quanto intangíveis, são vitais para a motivação e a retenção de talentos (Salomão et al., 2025). A percepção de um salário justo e benefícios atrativos, embora importantes (Herzberg, 1966 apud Sá, 2022), precisam ser complementados por critérios claros de aumento salarial e maior equidade na remuneração para evitar desmotivação (Adams, 1963; Chiavenato, 2014).

No contexto específico de empresas terceirizadas, os desafios são amplificados. A falta de alinhamento na gestão de pessoas entre a empresa contratante e a terceirizada, somada a falhas na comunicação e ausência de feedback estruturado, contribuem para a desmotivação e alta rotatividade (Moreira, 2025). A entrevista de desligamento surge como uma ferramenta estratégica crucial para identificar esses pontos críticos e subsidiar a proposição de soluções personalizadas (Moreira, 2025; Lopes, 2018; Detec, 2017). Os dados dessas entrevistas revelaram que os motivos de desligamento frequentemente se relacionam à busca por crescimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e projetos pessoais, indicando lacunas na oferta de oportunidades e flexibilidade (Moreira, 2024).

A percepção positiva sobre a relação com colegas e o ambiente de trabalho (Moreira et al., 2024) ressalta a importância dos fatores sociais e

emocionais na satisfação do colaborador, alinhando-se à Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo e à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1954). No entanto, a necessidade de melhorias na estrutura física, comunicação dos líderes, oferta de treinamentos e desenvolvimento, e a clareza sobre planos de carreira são demandas recorrentes, evidenciando que, mesmo em ambientes com bons relacionamentos interpessoais, as falhas sistêmicas na gestão de desempenho podem gerar insatisfação e *turnover* (Moreira et al., 2024).

A intensão de retorno dos colaboradores a uma empresa, conforme demonstrado em estudo (Moreira et al., 2024), está intrinsecamente ligada à percepção de melhorias nas condições de trabalho, flexibilidade e oportunidades de crescimento e valorização. Isso alinha-se às teorias de Maslow (1954), Herzberg (1966 apud Sá, 2022) e Rousseau (1995), que destacam a importância de atender às necessidades de estima, autorrealização e expectativas do contrato psicológico para a retenção de talentos.

Em síntese, a discussão revela que, enquanto os modelos tradicionais frequentemente falham em promover o desenvolvimento e a justiça percebida, os sistemas baseados em feedback contínuo, quando bem implementados, oferecem um caminho mais promissor. A chave está em uma abordagem integrada, que considere não apenas as ferramentas de avaliação, mas também a cultura organizacional, a capacitação dos líderes, a transparência na comunicação e o investimento contínuo no desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

## 5. Considerações Finais

A evolução da gestão de desempenho, do modelo tradicional anual para o feedback contínuo, representa uma mudança imperativa para a sustentabilidade e o sucesso das organizações no cenário contemporâneo de incerteza e dinamismo. Este estudo de revisão bibliográfica, enriquecido pela perspectiva crítica dos empregados em pesquisas de campo, evidenciou que a eficácia da avaliação de desempenho reside na sua capacidade de ser um processo dinâmico, transparente e focado no desenvolvimento humano.

Os modelos tradicionais, apesar de seu legado histórico, mostram-se cada vez mais inadequados para as demandas atuais, gerando insatisfação e desconfiança entre os colaboradores. A subjetividade, o viés do avaliador, a falta de frequência no feedback e a promoção de uma cultura de competição são obstáculos que comprometem a credibilidade e a utilidade dessas abordagens. Em contraste, a gestão de desempenho contínua, ancorada em práticas como o feedback regular, a definição de OKRs e KPIs, e a elaboração de PDIs, emerge como um catalisador para o aprendizado, a alta performance e o alinhamento estratégico.

A pesquisa destacou lacunas cruciais entre a teoria e a prática, notadamente a ausência de planos de carreira claros, a superficialidade do feedback e a falta de acompanhamento efetivo para o desenvolvimento (Moreira et al., 2024). Tais deficiências resultam em desmotivação, baixa satisfação e elevada rotatividade, um cenário que se acentua em empresas terceirizadas, onde a gestão de pessoas enfrenta desafios adicionais de alinhamento cultural e de comunicação (Moreira, 2025; Peterossi et al., 2014).

Para preencher essas lacunas e otimizar os sistemas de avaliação, é fundamental que as organizações adotem práticas mais justas, transparentes e orientadas ao desenvolvimento. A implementação de um sistema de Avaliação 360º (Salomão et al., 2025), combinado com feedback estruturado e sessões de *follow-up* (Moreira, 2025), é fortemente recomendada. Essa abordagem holística permite uma visão completa do desempenho, estimula o autodesenvolvimento e garante que os planos de ação sejam efetivamente implementados e monitorados.

Adicionalmente, as organizações devem investir continuamente em:

- Programas de treinamento e desenvolvimento alinhados às necessidades dos colaboradores e às demandas do mercado.
- Comunicação clara e transparente em todos os níveis hierárquicos, fortalecendo a confiança e o engajamento.
- Políticas de reconhecimento e recompensa que valorizem o esforço individual e coletivo, e que sejam percebidas como justas e equitativas.

- Planos de carreira estruturados, oferecendo trajetórias claras para o crescimento profissional e combatendo a frustração pela falta de oportunidades.
- Utilização estratégica da entrevista de desligamento para coletar *insights* valiosos, identificar causas-raiz da rotatividade e subsidiar ações corretivas eficazes (Moreira, 2025; Silva et al., 2017).

A adoção dessas práticas integradas não apenas otimiza o desempenho individual e organizacional, mas também fomenta um ambiente de trabalho mais colaborativo, motivador e satisfatório. A gestão de desempenho, quando estratégica e baseada no desenvolvimento contínuo, torna-se um diferencial competitivo, capaz de atrair e reter talentos, impulsionar a produtividade e garantir o crescimento sustentável da organização a longo prazo.

### **5.1. Limitações do Estudo e Sugestões de Investigação Futura**

Este estudo, embora abrangente em sua revisão, possui limitações. A revisão narrativa, por sua natureza, pode ter um escopo mais flexível que revisões sistemáticas estritas. Além disso, a dependência de achados empíricos de um contexto específico (empresas do Rio de Janeiro e do setor agroindustrial em Londrina/PR) pode limitar a generalização total dos resultados (Moreira et al., 2024; Moreira, 2025).

Para futuras investigações, sugere-se:

- Investigar o contexto em que as avaliações de desempenho são conduzidas, considerando as culturas organizacionais e nacionais, para uma compreensão mais aprofundada dos fatores culturais que influenciam a percepção dos empregados.
- Segmentar a pesquisa pelo tamanho da empresa e pelo setor de atuação, visando resultados mais analíticos e específicos.
- Conduzir estudos de caso ou pesquisas-ação focadas em uma única empresa ou setor para obter *insights* mais detalhados e "verdadeiros" sobre a aplicação e eficácia das ferramentas propostas.
- Explorar o impacto de outras variáveis, como a motivação dos colaboradores em teletrabalho, na gestão adaptativa do desempenho.

- Utilizar metodologias qualitativas mais aprofundadas, como entrevistas em profundidade, para obter maior aproximação com os inquiridos e resultados mais ricos e detalhados.

Essas direções futuras podem enriquecer ainda mais o campo da gestão de desempenho, fornecendo *insights* práticos para líderes e profissionais de RH que buscam maximizar o potencial de seus colaboradores e construir organizações resilientes e prósperas.

## 6. Referências

- AGGARWAL, A.; THAKUR, G. S. M. Techniques of Performance Appraisal—A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, v. 2, n. 3, p. 617, Feb. 2013.
- AGUINIS, H. *Performance management*. 5. ed. Chicago, IL: Chicago Business Press, 2023.
- AGUIAR, E.; SANTOS, F.; RODRIGUES, F. P.; FERRAZ, F.; BASTOS, V. da S. Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. *Revista Gestão em Foco*, 2016.
- ALAINATI, S.; ALKHATIB, H.; ALAJMI, M.; AL-DUAIJ, M. Investigating the effectiveness of employees' performance appraisal system: Kuwait case study. *International Journal of Professional Business Review*, Miami, v. 9, n. 3, p. 01-30, 2024.
- ALBUQUERQUE, L. G. *Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica*. São Paulo: Atlas, 2019.
- ALI, Z.; MAHMOOD, B.; MEHREEN, A. Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, v. 28, n. 2, p. 112-121, 2019.

ALVES, N. R., BARREIROS, S. M. Avaliação de desempenho profissional como ferramenta de melhoria contínua na organização. 2013. 69 f. Monografia (Graduação em Administração). Doctum. Serra, 2013.

ARAÚJO, L.; GARCIA, A. Gestão de desempenho: Avaliação, feedback e desenvolvimento de talentos. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2020.

BAMBERGER, P. A.; EREV, I.; KIMMEL, M.; OREF-CHEN, T. Peer Assessment, Individual Performance, and Contribution to Group Processes: The Impact of Rater Anonymity. *Group & Organization Management*, v. 30, n. 4, p. 344–377, 2005.

BAYON, S. The origin, concept and value of performance appraisal. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, v. 1, n. 2, 2013.

BEE, R. e F. Feedback. Traduzido por Maria Cristina T. Florez. SP: Ed. Nobel, 2002.

BOACHIE-MENSAH, F. O.; SEIDU, P. A. Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, v. 7, n. 2, p. 73, jan. 2012.

BOTT, G.; TOURISH, D. The critical incident technique reappraised: Using critical incidents to illuminate organizational practices and build theory. *Qualitative Research in Organizations and Management*, v. 11, n. 4, p. 276-300, nov. 2016.

CAMARGO, D. Psicologia Organizacional. 2. ed. Santa Catarina: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2012.

CAMPBELL, D. J.; LEE, C. Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation. *The Academy of Management Review*, v. 13, n. 2, p. 302, 1988.

CAMPOS, C. J. G.; SAIDEL, M. G. B. Amostragem em investigações qualitativas: conceitos e aplicações ao campo da saúde. *Revista Estudo Qualitativo*, v. 10, n. 25, 2022.

CHENG, K. H. C.; HUI, C. H.; CASCIO, W. F. Leniency Bias in Performance Ratings: The Big-Five Correlates. *Frontiers in Psychology*, v. 8, p. 521, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2021.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 2004.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2014.

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

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

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

DANGOL, P. Role of performance appraisal system and its impact on employees' motivation. Quantitative Economics and Management Studies (QEMS), v. 2, n. 1, 2021.

DATSCHE, F. M.; CYRNE, C. C. da S.; SCHARDONG, T. M. Análise do Processo de Entrevista de Desligamento em Instituição de Ensino Superior do Vale do Taquari. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU. Argentina: 2015.

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

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

DETEC. A Importância da Entrevista de Desligamento como Ferramenta para Combater a Rotatividade. DETEC, DEPARTAMENTO MUNICIPAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO, 2017.

DOYLE, A. Adaptive challenges require adaptive leaders. Performance Improvement, 56(9), 18-26.

DUARTE, M. E.; LASSANCE, M. C.; SAVICKAS, M. L.; NOTA, L.; ROSSIER, J.; DAUWALDER, J-P.; GUICHARD, J.; SORESI, S.; VAN ESBROECK, R.; VIANEN, A. E. M. V. A Construção da Vida: Um Novo Paradigma para Entender a Carreira no Século XXI. Interamerican Journal of Psychology, Austin, v. 44, n. 2, p. 392-406, 2010.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, J. S. Competências: conceitos e instrumentos para a Gestão de Pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENSSLIN, S. R.; CARVALHO, F. N.; GALLON, A. V.; ENSSLIN, L. Uma metodologia multicritério (MCDA-C) para apoiar o gerenciamento do capital intelectual organizacional. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 9, p. 136-163, 2008.

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

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

FREEMAN, R. E. Strategic management: a stakeholder approach. Boston, MA: Pitman, 1984.

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

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

GIL, A. C. Como elaborar Projetos de Pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

GRINT, K. What's wrong with performance appraisals? A critique and a suggestion. *Human Resource Management Journal*, v. 3, n. 3, p. 61-77, jan. 2007.

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

HADI, K.; ISKANDAR, I.; FITRIADI, F.; ARIQAH, M. Employee performance assessment with behaviorally anchor rating scale (BARS) approach: A case

study. International Journal of Innovative Science and Research Technology, v. 7, n. 7, p. 1352, 2022.

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

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

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

HERSEY, P., BLANCHARD, K. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução por equipe CPB Edwino A. Royer. (4.ed.) São Paulo: E.P.U., 1986.

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

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

JORGE, F. C.; BITTENCOURT, J. P.; GALLELI, B. Avaliação de Competência em uma Instituição Hospitalar: a visão de avaliados e avaliadores. Anais... XVI Semead – Seminários em Administração, out. 2013.

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

KADIRESAN, V.; ARJUNAN, R.; ABIDIN, Z.; NAIDU, A. The impact of performance appraisal on employee productivity. *International Journal of Social Science and Humanity*, v. 5, n. 1, p. 86-90, 2015.

KANDPAL, J.; BARODA, D. S.; SHARMA, C. 360 Degree Feedback Appraisals-An Innovative Approach of Performance Management System. *International Journal of Management & Information Technology*, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 53–66, 2018.

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

KENOBY. Entrevista de Desligamento Confira Passo a Passo de Como Fazer. KENOBY, 2018.

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

KOHLI, A. K.; JAWORSKI, B. J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, p. 1-18, 1990.

KOPSIDAS, O. The 360-degree feedback model as a tool of total quality management. *Economics World*, v. 9, n. 1, p. 1-11, 2021.

KROMREI, H. *Performance improvement quarterly*, v. 28, n. 2, p. 53-64, 2015.

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

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

LARSEN, H. H.; TANG, N.; SCHUERMANN, M.; HOFFMANN, H. Performance appraisal, performance management and employee motivation in the private sector: a systematic review. *Journal of Human Resource Management*, v. 12, n. 1, p. 45–60, 2020.

LEITE, R. F.; ALMEIDA, L. S. Avaliação de desempenho: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

LIU, Y.; LIU, J. The effects of performance appraisal on employees' job satisfaction and organizational commitment: evidence from China. *Asia Pacific Business Review*, v. 23, n. 2, p. 245–260, 2017.

LOURENÇO, I. C. Gestão de pessoas: Fundamentos, processos e tendências. 3. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2019.

LUTHANS, F. Organizational Behavior. 13. ed. New York: McGraw-Hill, 2015.

MACIEIRA, A.; PEREIRA, R.; FONSECA, M. E. Feedback e avaliação de desempenho: análise crítica e contribuições para o desenvolvimento organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 6, p. 101–120, 2017.

MACHADO, L.; MARTINS, R. A evolução dos sistemas de avaliação de desempenho: uma revisão da literatura. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 12, n. 3, p. 45–63, 2012.

MARTINS, R. A.; LIMA, M. G. Avaliação de desempenho e motivação: uma análise teórica. *Revista de Administração da UFSM*, v. 8, n. 2, p. 235–250, 2015.

MCCARTHY, A.; SHEPHERD, D. Performance appraisal and motivation: a longitudinal study in the service sector. *Journal of Applied Psychology*, v. 104, n. 5, p. 657–670, 2019.

MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. Trad. Carlos Alberto Di Franco. São Paulo: Nobel, 1967.

MELO, T.; ALMEIDA, F. O papel da avaliação de desempenho na gestão estratégica de pessoas. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 2, p. 301–320, 2012.

MILLER, D.; HYPERSON, A. Performance appraisal: Current practices and future directions. *Human Resource Management Review*, v. 32, n. 1, p. 1–14, 2022.

MONTEIRO, C.; BARROS, R. Avaliação de desempenho: métodos, técnicas e práticas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

MORGAN, G. Imagens da organização. Tradução de Márcia Meireles. São Paulo: Atlas, 2006.

NAYAK, S. K. Performance Appraisal Methods and Techniques: A Review. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, v. 8, n. 6, p. 45–52, 2018.

NORD, W. R.; PUTH, G. Organizational Behavior: An applied approach. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1984.

OLIVEIRA, A.; SILVA, M.; PEREIRA, L. Avaliação de desempenho e desenvolvimento humano nas organizações. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas*, v. 21, n. 3, p. 1–20, 2013.

PARRISH, R.; O'BRIEN, K. The use of 360-degree feedback in leadership development: Benefits and limitations. *Leadership & Organization Development Journal*, v. 35, n. 5, p. 453–470, 2014.