REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

RELAÇÃO ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CLIMA ORGANIZACIONAL: FERRAMENTAS E IMPACTOS NA GESTÃO DE PESSOAS

THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE EVALUATION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE: TOOLS AND IMPACTS ON PEOPLE MANAGEMENT

João Vinícius Paulo de Oliveira
Graduando em Administração,
FACELI, Linhares-ES, Brasil
E-mail: joaoviniciuspaulo9@gmail.com

Otávio Barbosa Zeni
Graduando em Administração,
FACELI, Linhares-ES, Brasil
E-mail: zeniotavio@gmail.com

Vasconcelos Zuqui
Mestre em Administração, Comunicação e Eduação
FACELI, Linhares-ES, Brasil
E-mail: vasconcelos.zuqui@faceli.edu.br

Resumo

O presente artigo versa sobre a correlação entre avaliação de desempenho e clima organizacional. Ademais, traz uma análise de como estes fatores interagem com o desempenho individual e coletivo nas organizações. Tudo isto feito por meio de análise bibliográfica, de onde foi investigado como a implementação de ferramentas modernas, como o Balanced Scorecard e o People Analytics garantem mais segurança ao gestor no momento da avaliação. A partir do estudo apresentado pode-se concluir que um clima organizacional positivo e ferramentas de avaliação de desempenho modernas são cruciais para garantir que os colaboradores se sintam valorizados e de assim tenham um melhor desempenho na organização.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Clima organizacional. Gestão de pessoas. Balanced Scorecard. Feedback contínuo.

Abstract

The article discusses the correlation between performance evaluation and organizational climate. Additionally, it provides an analysis of how these factors interact with individual and collective performance within organizations. All of this is done through bibliographic analysis, where the implementation of modern tools such as the Balanced Scorecard and People Analytics was investigated.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

Keywords: Performance evaluation. Organizational climate. People management. Balanced Scorecard. Continuous feedback.

Introdução

É evidente que a gestão de pessoas é um dos processos fundamentais de uma organização. Uma das metodologias eficazes para tal é a avaliação de desempenho, conforme Gil (2007), esta metodologia busca estreitar os objetivos dos colaboradores com os da empresa em questão. Quando feito de forma eficaz, traz mais produtividade, colaboração e, como consequência, mais motivação.

O ambiente organizacional em si também impacta produtividade e desempenho dos funcionários. Isso tudo por refletir a compreensão dos funcionários sobre o ambiente interno da organização. Fleury (2002), destaca que tanto a gestão quanto a cultura influenciam o comportamento dos funcionários. Logo, pode-se concluir que em um ambiente positivo, donde possui reconhecimento e comunicação eficaz, aumentam as chances do funcionário manter o padrão do restante da equipe.

Ademais, é importante mencionar que, para melhorar o clima organizacional, faz-se importante incluir no rol de ferramentas, da gestão, uma metodologia de avaliação de desempenho dos colaboradores – que deve ser estudada qual metodologia é mais interessante para empresa. Esta avaliação impacta diretamente os resultados da empresa.

Em consonância pesquisas recentes indicam que a utilização da avaliação de desempenho apresentam impacto significativo sobre o clima organizacional e desempenho de seus colaboradores. Segundo Fisher (2015) as empresas que apoiam desenvolvimento continuo de seus colaboradores conseguem alcançar melhores resultados em termos de inovação, produtividade e qualidade. Esta prática pode criar melhor atmosfera de trabalho e minimizar rotatividade de funcionários.

É importante mencionar também que, o modelo estabelecido, de gestão de pessoas, da organização influência a forma como as práticas são implementadas. Por isto, conforme Chiavenato, um modelo de gestão de pessoas deve ser estratégico

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

integrando os processos de avaliação de desempenho com a cultura organizacional definida pela gestão. Para ter uma gestão de pessoas eficaz cabe considerar: liderança, motivação e o próprio clima organizacional.

METODOLOGIA

Para produção deste artigo, teve como pedra fundamental o livro “Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações” de Chiavenato, a partir deste livro que foram gerados insights para busca de outros livros e artigos no âmbito da gestão de pessoas. Cabe dizer que o método principal foi de pesquisa bibliográfica exploratória, baseados em livros, artigos científicos e dissertações. As principais fontes foram observadas no Google Scholar e SciELO.

A abordagem do presente artigo consistiu em identificar como as avaliações de desempenho impactam o clima organizacional. Ademais, o presente artigo aborda os impactos da interação destes fatores com o desempenho e resultados da empresa.

A seleção dos materiais priorizou fontes que discutem práticas modernas de gestão, como o uso de ferramentas tecnológicas e motodologias atuais de feedback e avaliação. Os dados foram analisados de forma interpretativa, buscando reconhecer padrões, relações e contribuições dos conceitos estudados para a gestão estratégica de pessoas.

Ademais, o artigo se baseou em pesquisas empíricas previamente realizadas e citadas na literatura que forneceram os dados quantitativos que fundamentaram a discussão e a reflexão crítica ao longo do trabalho.

REFERENCIAL TEÓRICO

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

A avaliação de desempenho e o clima organizacional são temas centrais para a gestão de pessoas. Estes conceitos tem de serem executados e/ou observados pela gestão para atingir a eficiência de seus colaboradores. Podendo trazer resultados mais estruturados, dado maior colaboração e motivação entre a equipe.

A avaliação de desempenho, segundo Chiavenato (2009), vislumbra não apenas medir os resultados obtidos pelo colaborador, mas também aprimorar a colaboração do funcionário na equipe, alinhando as competências dos colaboradores as demandas organizacionais. Este processo pode adotar metodologias, como avaliação 360°, que permite uma visão abrangente por incluir o feedback de supervisores, pares e autoavaliações.

Já o clima organizacional se faz pela percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente do trabalho. Ou seja, o clima deve ser medido pela percepção de todos sobre o ambiente, que embora muitas vezes sejam visões individuais, mas a análise agregada pode compor o clima organizacional geral.

O clima organizacional pode ser impactado pelo estilo de liderança, relações interpessoais e fatores higiênicos – conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg. Estes fatores devem ser analisados de perto pela gestão, pois caso negligenciados pode tornar o clima organizacional tóxico.

Isto posto, Fleury (2002) e Gil (2007) apontam que o clima organizacional esta diretamente ligado a produtividade dos funcionários. Além destes autores, Zanchet et al. (2021), mostram que o clima organizacional afeta a satisfação no trabalho. Por isto, o clima deve ser monitorado a todo momento, para não impactar, num efeito cascata, os objetivos vislumbrados pela organização.

A relação entre clima organizacional e avaliação de desempenho é complexa, mas notória dado que um processo de avaliação de desempenho eficaz pode contribuir para a criação de um clima organizacional positivo a equipe. Isto por reforçar os comportamentos positivos é punir os comportamentos negativos – devendo ser

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

observado a forma de punição não sendo desproporcional para não causar senso de injustiça.

Por outro lado, um clima organizacional desfavorável pode prejudicar a percepção de justiça nas avaliações e desmotivar os colaboradores, como apontado por Vieira e Queiroga (2015). Ademais, o gestor deve estar o mais atento possível, para identificar os possíveis erros, problemas, possíveis melhorias e etc. Caso o mesmo não seja criterioso com a análise, pode ser injusto nas avaliações, afetando o clima organizacional de forma negativa.

Para auxiliar em sua análise a gestão pode adotar ferramentas modernas como Balanced Scorecard (BSC), pois permite integrar o desempenho técnico com a satisfação dos clientes e o comportamento organizacional, criando uma abordagem mais completa para avaliar o impacto do clima no desempenho. Para assim ser preciso nos apontamentos realizados no momento da avaliação de desempenho, minimizando os erros de análise e tendo em mãos mais ferramentas para analisar a conjuntura do ambiente organizacional.

FATORES QUE INFLUENCIAM O CLIMA ORGANIZACIONAL

Como evidenciado, existem inúmeros fatores influenciam a clima organizacional. Estes modificam a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho e impactam diretamente a motivação, desempenho e satisfação. O clima organizacional, para Chiavenato (2010), é definido como uma atmosfera psicológica percebida pelos membros de uma organização, resultante das interações interpessoais, da estrutura de liderança e das condições de trabalho.

Outrossim, Chiavenato destaca que um clima positivo estimula o engajamento dos colaboradores, aumentando a produtividade, enquanto um clima negativo pode levar à desmotivação e, consequentemente, à queda no desempenho. Este elemento deve sempre ser observado, visto que este não é um elemento estático, ou seja, está em constante transformação.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

Um dos fatores mais impacta o clima organizacional é a cultura organizacional, sendo o elemento que envolve os valores, crenças e normas compartilhadas no ambiente de trabalho. Chiavenato (2003) enfatiza que a cultura organizacional orienta o comportamento dos colaboradores, moldando suas expectativas e atitudes dentro da empresa. A priori, está cultura deve ser pensada pelos gestores da organização, devendo também ser protegida e respeitada. Caso contrário pode haver hábitos dissonantes do que foi pré-estabelecido.

Em consonância Mayara da Silva (2019) acrescenta que a cultura organizacional pode criar um ambiente de apoio e colaboração ou, quando mal gerida, pode resultar em frustração e falta de alinhamento entre os objetivos individuais e os da organização. A cultura funciona como um pilar que sustenta o clima organizacional, sendo fundamental para a criação de um ambiente de trabalho harmonioso.

Outro vetor importante para o clima organizacional é o estilo de liderança praticado na organização. Segundo Chiavenato (2010) líderes que adotam uma abordagem transformacional, que se caracteriza pelo apoio contínuo e que motivam os colaboradores, tendem a conseguir promover um clima colaborativo e positivo.

Logo, a liderança é um dos principais vetores de impacto no clima organizacional. Caso a liderança seja omissa em certas situações, em que deve agir, pode acabar perdendo o controle de seu clima organizacional. A liderança deve ser guardiã da cultura organizacional, devendo manter os valores e senso de justiça na equipe.

Em contrapartida, gestores que lideram de modo autoritário tendem a criar um ambiente hostil, de desconfiança, desmotivação e baixa produtividade – características que impactam severamente o clima organizacional. Luz (2003) completa está visão ao afirmar que a forma como os líderes interagem com os gestores impactam diretamente a percepção de justiça e reconhecimento dentro da organização.

Ademais, a motivação dos colaboradores é outro fator basilar que impacta consideravelmente o clima organizacional. Chiavenato (2003) explica que

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

colaboradores motivados, cujas necessidades de reconhecimento é desenvolvimento estejam sendo atendidas, tendem a perceber o ambiente de forma mais segura é positiva.

Neste vetor a gestão deve observar a teoria dos dois fatores de Herzberg, tendo que considerar os fatores higiênicos e fatores motivacionais. Nesta tese deve-se haver atenção máxima aos fatores higiênicos, pois a ausência destes fatores geram, comprovadamente, desmotivação. O que, se não observados, podem impactar todos os colaboradores.

Segundo Luz (2003), a satisfação dos colaboradores está diretamente relacionada à sua motivação, o que converge com os fatores apresentados por Herzberg. Tozertti e Lima (2022) reforçam, de forma mais concreta, está visão por meio da pesquisa que destaca que a motivação é um dos principais indicadores de um clima organizacional positivo.

Na esteira de fatores impactantes no clima organizacional está a comunicação da própria organização. De acordo com Mayara da Silva (2019), a comunicação clara e transparente facilita o entendimento das metas e expectativas dentro da organização.

Por fim, as condições de trabalho, seja físicas ou psicológicas, impactam diretamente o clima organizacional. Em especial quando há ausência de fatores higiênicos que tendem a gerar desmotivação e deixa o clima organizacional ruim. Chiavenato (2010) ressalta que um ambiente de trabalho confortável e seguro, com boas condições ergonômicas e recursos adequados, contribui para o bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, melhora sua percepção sobre o ambiente organizacional.

CONSEQUÊNCIAS DE UM CLIMA ORGANIZACIONAL DESFAVORÁVEL

Como mencionado, no presente texto, o clima organizacional é de suma importância para organização. No entanto, o clima organizacional desfavorável pode trazer

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

consequências severas para a organização, sendo danoso para os resultados da organização.

Quando o ambiente de trabalho é marcado por falta de comunicação, ausência de reconhecimento, liderança autoritária ou desinteressada, os impactos vão além do bem estar dos funcionários. Tudo isto, segundo Luz (2003), pode levar a queda na produtividade, perda de qualidade nos processos e mau atendimento ao cliente.

Ademais, a primeira e mais visível consequência de um clima desfavorável é a redução de desempenho organizacional. Quando os colaboradores se sentem em um ambiente hostil tendem, inevitavelmente, a reduzir seus esforços é comprometimento, o que impacta severamente o desempenho da empresa. Chiavenato (2010) enfatiza que quando as condições atingem este ponto, o desempenho cai substancialmente. O que pode refletir em atrasos na entrega de projetos, baixa qualidade em atendimento e, em última instância, perda de oportunidades de crescimento da organização.

Além disso, o aumento de conflitos interpessoais é outra consequência de um clima organizacional tóxico. Em um ambiente marcado pela desconfiança e pela competição desleal, o trabalho em equipe é prejudicado, levando a um aumento de erros, falhas de comunicação e baixa sinergia entre departamentos. Silva Filho e Farias (2023) observam que esse tipo de ambiente, além de causar problemas de saúde mental nos funcionários, compromete o bom funcionamento da organização ao dificultar a colaboração e a resolução de problemas de forma eficaz.

Outro impacto significativo de um clima organizacional tóxico pode ser o aumento da rotatividade. Em um clima organizacional desfavorável, os colaboradores tendem a buscar oportunidades em ambientes com melhores condições de trabalho. Pearson et al. (2005) destaca que a rotatividade gera um grande custo a empresa, pois perde processos e gasta seus recursos, de forma repetida, em recrutamento, seleção e treinamento aos novos funcionários – quando os faz.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

Como dito no presente texto a liderança é fundamental para a organização, mas quando a liderança é tóxica o impacto deve ser significativo – de forma negativa. Lima et al. (2023) afirmam que líderes autoritários ou negligentes criam um ambiente de trabalho opressor, onde a inovação é suprimida e o medo prevalece. Isso gera um efeito cascata, no qual os funcionários deixam de se engajar em iniciativas inovadoras e a empresa perde competitividade no mercado. A falta de confiança nos líderes resulta em baixo nível de comprometimento e engajamento, o que afeta diretamente a capacidade da organização de reter talentos e se adaptar às mudanças do mercado.

Com base nisto, os fatores podem ir além da organização podendo impactar a saúde, mental é física, de seus trabalhadores. Podendo causar doenças ocupacionais e danos severos ao colaborador – o que vai além dos resultados da companhia.

O IMPACTO DO FEEDBACK CONTÍNUO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O feedback contínuo é uma prática central para otimizar o desempenho organizacional, atuando diretamente na correção de desvios, aprimoramento de competências e alinhamento de expectativas. Diferentemente das avaliações tradicionais, realizadas com intervalos mais longos, o feedback contínuo oferece aos colaboradores informações frequentes sobre seu progresso.

Essa prática permite ajustes rápidos no comportamento, influenciando diretamente a qualidade do trabalho e a produtividade. Chiavenato (2009) ressalta que o feedback contínuo cria um ciclo de melhoria, onde o colaborador tem mais clareza sobre suas funções e pode corrigir falhas em tempo hábil, o que reflete positivamente no clima organizacional.

O desempenho organizacional melhora significativamente em ambientes onde há comunicação constante entre gestores e colaboradores. Luz (2003) aponta que, em ambientes de trabalho onde o feedback é escasso ou inexistente, as incertezas e inseguranças crescem, resultando em insatisfação e queda no desempenho. Por

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

outro lado, empresas que promovem o feedback contínuo experimentam uma melhoria na qualidade do trabalho e no engajamento dos colaboradores, uma vez que esses se sentem valorizados e cientes das expectativas organizacionais.

Pesquisas recentes, como a de Fernandes et al. (2022), mostram que o feedback contínuo tem impacto direto na retenção de talentos. Em organizações onde essa prática é frequente, há uma diminuição nos índices de turnover e aumento na satisfação dos funcionários. Esses resultados são corroborados por Barros (2021), que demonstra como o uso de ferramentas tecnológicas para avaliações contínuas, como plataformas de People Analytics, potencializa ainda mais o feedback, tornando-o mais preciso e ágil.

O feedback contínuo também afeta a produtividade. Vieira e Queiroga (2015) destacam que quando o feedback é construtivo e dado de forma frequente, os colaboradores conseguem melhorar suas habilidades e ajustar rapidamente suas ações, resultando em maior eficiência no trabalho. A comunicação constante entre líderes e suas equipes diminui falhas de interpretação e aumenta a confiança no processo avaliativo, o que, por sua vez, melhora o clima organizacional.

Além disso, o feedback contínuo reforça a cultura de desenvolvimento dentro da organização, criando um ambiente propício ao aprendizado e ao crescimento. Ele permite uma gestão proativa dos recursos humanos, pois as questões são tratadas antes que se tornem problemas maiores, garantindo que o desempenho individual e coletivo esteja sempre alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

Portanto, a prática de feedback contínuo gera resultados consistentes no desempenho organizacional, impactando positivamente a satisfação dos colaboradores, a retenção de talentos e o engajamento. Ao manter uma comunicação clara e constante, as organizações criam um ambiente mais adaptável e produtivo, essencial para o sucesso a longo prazo.

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU IMPACTO NO CLIMA ORGANIZACIONAL

A implementação de ferramentas modernas de avaliação de desempenho tem se tornado uma estratégia crucial para otimizar o clima organizacional e melhorar os resultados das empresas. Ferramentas como o Balanced Scorecard (BSC), People Analytics e plataformas de feedback contínuo não apenas elevam a qualidade do processo avaliativo, como também ajudam a construir um ambiente de trabalho mais transparente e colaborativo. Ao integrar essas ferramentas, as organizações conseguem medir tanto o desempenho técnico quanto os aspectos comportamentais, resultando em uma gestão mais equilibrada e alinhada aos objetivos estratégicos.

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta que amplia o escopo das avaliações de desempenho, indo além dos indicadores financeiros para incluir também fatores como processos internos, aprendizado e crescimento, e satisfação do cliente. Como destacado por Chiavenato (2009), o BSC permite que as organizações obtenham uma visão mais ampla do desempenho, conectando o trabalho individual aos resultados organizacionais de maneira mais eficaz. Isso tem um impacto direto no clima organizacional, pois os colaboradores percebem que seu trabalho é avaliado de forma justa e que suas contribuições estão alinhadas com o sucesso da empresa.

O uso de People Analytics também tem transformado o processo de avaliação. Ferramentas de análise de dados permitem que as empresas coletem informações detalhadas sobre o comportamento e desempenho dos colaboradores, facilitando a tomada de decisões com base em dados precisos. Barros (2021) observa que o uso de plataformas tecnológicas para coleta e análise de dados, como o People Analytics, torna o processo mais ágil e menos subjetivo. Essa abordagem contribui para um clima organizacional mais transparente e confiável, à medida que os colaboradores sentem que suas avaliações são baseadas em dados objetivos.

Além disso, as plataformas de feedback contínuo vêm ganhando destaque como uma ferramenta eficaz para melhorar o clima organizacional. Ao permitir que

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

gestores e colaboradores interajam com maior frequência, essas plataformas promovem um ambiente de comunicação aberta, onde o feedback é dado em tempo real, permitindo correções e melhorias imediatas. Luz (2003) destaca que a comunicação frequente e transparente entre gestores e suas equipes é fundamental para a criação de um clima organizacional positivo. O feedback contínuo reduz o estresse associado às avaliações tradicionais, que ocorrem apenas uma ou duas vezes por ano, e aumenta o senso de reconhecimento e pertencimento dos colaboradores.

Essas ferramentas não apenas otimizam o processo de avaliação, mas também contribuem para a criação de um clima organizacional saudável, onde há mais clareza nas expectativas, maior justiça nas avaliações e um ambiente mais propício ao desenvolvimento profissional. Quando bem implementadas, essas ferramentas ajudam a reduzir a insatisfação, promover a colaboração e aumentar a produtividade, elementos essenciais para o sucesso organizacional.

RESULTADO DE DISCUSSÕES

A correlação entre avaliação de desempenho e clima organizacional é amplamente reconhecida como uma relação direta e interdependente. Diversas pesquisas revelam que a forma como os colaboradores percebem o clima organizacional tem impacto direto na maneira como eles se engajam e são avaliados em suas funções. Segundo Barros (2021), a análise quantitativa realizada em uma empresa júnior mostrou que dimensões como comunicação, integração entre equipes e clareza nos processos de avaliação têm uma correlação significativa com a satisfação dos colaboradores, que por sua vez influencia diretamente as suas avaliações de desempenho. Isso reflete a importância de um ambiente de trabalho estruturado,

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

onde os processos são bem definidos e os colaboradores sentem que suas contribuições são reconhecidas e recompensadas de forma justa.

Além disso, a pesquisa de Rueda et al. (2012) corrobora esses achados ao demonstrar, por meio de dados quantitativos, que o CLIMOR (Índice de Clima Organizacional) está diretamente relacionado à satisfação no trabalho e ao desempenho individual. O estudo revela coeficientes de correlação que variam entre 0,36 e 0,69, destacando a importância de aspectos como condições de trabalho e desenvolvimento profissional. Colaboradores que percebem um ambiente de trabalho mais saudável e motivador tendem a apresentar melhores resultados em suas avaliações, já que se sentem mais engajados e comprometidos com os objetivos da organização.

Por outro lado, Fernandes et al. (2022) indicam que um clima organizacional desfavorável, onde a comunicação é ineficaz e os colaboradores não se sentem apoiados, gera impactos negativos no desempenho. A falta de clareza e o distanciamento entre a liderança e a equipe aumentam o nível de frustração, resultando em avaliações de desempenho mais baixas. Essas observações ressaltam que o clima organizacional atua como um facilitador ou um obstáculo no desempenho dos colaboradores.

Além de influenciar diretamente o desempenho individual, o clima organizacional também afeta a capacidade da empresa de reter talentos e promover um ambiente de inovação. Vieira e Queiroga (2015) apontam que a satisfação com a chefia e com as perspectivas de crescimento são fatores determinantes para a percepção de justiça nas avaliações de desempenho. Empresas que investem em práticas de gestão que valorizam o bem-estar dos colaboradores, promovendo um clima positivo, tendem a alcançar melhores resultados em termos de produtividade e inovação.

Em resumo, os estudos analisados evidenciam uma forte correlação entre a percepção de um clima organizacional positivo e o desempenho individual. Quando o clima organizacional é favorável, com liderança eficaz, comunicação clara e

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

reconhecimento contínuo, o desempenho dos colaboradores tende a ser superior, refletindo-se em avaliações mais justas e positivas. Dessa forma, a gestão integrada de pessoas e o investimento em um clima organizacional saudável são elementos cruciais para o sucesso das avaliações de desempenho nas organizações.

CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho e o clima organizacional são componentes essenciais para a gestão eficaz de pessoas nas organizações. Como discutido ao longo deste artigo, existe uma interdependência clara entre essas duas variáveis. Organizações que adotam sistemas de avaliação de desempenho estruturados e contínuos, alinhados a um ambiente organizacional positivo, tendem a alcançar melhores resultados em termos de produtividade, inovação e retenção de talentos. Um clima organizacional saudável contribui diretamente para a motivação e o engajamento dos colaboradores, impactando positivamente o desempenho individual e coletivo.

Ademais, quando a avaliação é feita de forma eficaz aumentam as chances de melhora do clima organizacional, o que causa um efeito cascata positivo, trazendo resultados consistentes ao atingir os objetivos da organização. Cabe salientar que para avaliação ser feita com sucesso é de suma importância avaliar todos os cenários em torno da equipe, utilizando ferramentas para entregar bom feedback aos colaboradores.

Ferramentas modernas, como o Balanced Scorecard e o People Analytics, também desempenham um papel crucial ao permitir uma avaliação mais equilibrada e objetiva. Esses instrumentos não apenas aumentam a transparência e a justiça no processo avaliativo, mas também promovem um ambiente de feedback contínuo, essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e a criação de um ambiente de confiança.

Por outro lado, a ausência de um clima organizacional positivo pode prejudicar seriamente os resultados da avaliação de desempenho, levando a insatisfação, alta

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

rotatividade e queda na produtividade. Conforme discutido, a liderança, a comunicação e as condições de trabalho desempenham um papel fundamental na construção desse ambiente.

Portanto, é imprescindível que as empresas adotem práticas integradas de gestão de desempenho e clima organizacional para garantir um ambiente de trabalho equilibrado e produtivo, no qual os colaboradores se sintam valorizados e motivados a alcançar resultados que beneficiem tanto suas carreiras quanto os objetivos estratégicos da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FISCHER, André Luiz. **As configurações de práticas de gestão de recursos humanos adotadas por um conjunto de empresas brasileiras e suas relações com o desempenho organizacional.** Tese (Livre-Docência) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2007.

PHILADELPHO, Patrícia B. G.; MACÊDO, Kátia B. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas.** Aletheia, v. 25, n. 1, p. 45-57, 2007.

ZANCHET, Vinicius; FERNANDES, António Jorge; BAGGIO, Daniela; **ANDREOLLI, Nédio Antônio. Clima organizacional: caracterização dos artigos pesquisados**

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

na base de dados Scielo. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, v. 21, n. 40, p. 69-83, jan.-jun. 2021. Disponível em: https://e-revista.unioeste.br/index.php/csaemrevista/article/view/23467. Acesso em: 13 julho de 2024.

VIEIRA, L. E.; QUEIROGA, M. R. **Satisfação no trabalho e clima organizacional: a relação com autoavaliações de desempenho.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 2015.

FONSECA, Marilene; BASTOS, Alex. **Desempenho organizacional e clima organizacional sob a perspectiva do Balanced Scorecard (BSC).** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, v. 3, n. 2, p. 45-65, 2003.

LUZ, Ricardo Antônio. **Clima organizacional: como medir e melhorar o ambiente de trabalho.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

SILVA, Mayara da. **A Influência do Clima Organizacional no Desempenho dos Colaboradores. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção)** – Faculdade Anhanguera, Niterói, 2019.

TOZETTI, Gabriel Henrique; LIMA, Viviane Cristina da. **Fatores do clima organizacional e seus impactos no grau de satisfação em colaboradores de uma organização.** Revista Gestão & Desenvolvimento, v. 2, n. 2, 2022.

BARROS, Isabela Vieira de Camargo. **Clima organizacional e sua influência na satisfação do cliente: um estudo de caso em uma empresa júnior.** Monografia (Graduação em Administração). Universidade Estadual Paulista, 2021.

FERNANDES, Danyella Soares; SANTOS, Juliana Almeida; CARVALHO, Paulo Ricardo. **A influência do clima organizacional na produtividade das organizações.** Revista de Gestão e Negócios, v. 9, n. 2, p. 123-134, 2022.

RUEDA, Fabián; SANTOS, Marisa; LIMA, Claudia. **Clima organizacional e satisfação no trabalho: um estudo sobre a correlação entre fatores de clima e**

REMUNOM
ISSN 2178-6925

Received: 01/12/2025 - **Accepted:** 12/12/2025
Vol: 21.03
DOI: 10.61164/f2gzk378
Pages: 1-17

desempenho. Revista de Psicologia Organizacional e Trabalho, v. 12, n. 1, p. 45-58, 2012.

VIEIRA, L. E.; QUEIROGA, M. R. **Avaliação de desempenho no contexto organizacional: uma revisão sistemática de literatura.** Revista Brasileira de Gestão e Negócios, v. 7, n. 14, p. 123-141, 2015.