

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**  
**Etec Irmã Agostina**  
**Técnico em Recursos Humanos**

**Allana Matos Araujo**  
**Beatriz Costa Barbosa**  
**Clara Silva Galvão**  
**Maria Mercedes de Souza**

**TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**São Paulo**  
**2023**

**Allana Matos Araujo**  
**Beatriz Costa Barbosa**  
**Clara Silva Galvão**  
**Maria Mercedes de Souza**

## **TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Trabalho apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina, orientado pelo Prof. Júlio Landucci, como requisito para obtenção do título técnico em Recursos Humanos.

**São Paulo**

**2023**

**Allana Matos Araujo**  
**Beatriz Costa Barbosa**  
**Clara Silva Galvão**  
**Maria Mercedes de Souza**

## **TREINAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Relatório final, apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Irmã Agostina, como parte das exigências para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo, 29 de junho de 2023

### **BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Nathalia Rubia**

---

**Prof. Cristiane Duarte**

---

**Prof. Nilton de Vales**

## **AGRADECIMENTOS**

Eu Allana, agradeço primeiramente a Deus, pois sem ele a frente, não teria começado e muito menos finalizado o curso técnico. Segundamente a minha família por todo apoio nessa jornada. E em terceiro, mas não menos importante as minhas amigas e parceiras do trabalho, sem elas e sem o apoio de cada uma durante esse um ano e meio, em meio de todas as aulas e conflitos, tenho certeza de que também não estaria aqui concluindo o curso.

Eu Beatriz, agradeço primeiramente a Deus que me proporcionou concluir este curso, aos meus pais que me apoiaram nessa escolha e que sempre me incentivaram a dar o melhor de mim. Agradeço ao meu grupo pela parceria e momentos juntos e em especial a minha melhor amiga Clara, que me apoio em momentos de crises e sempre se fez presente em todos os momentos e juntas conseguimos dar o melhor de nós.

Eu Clara, agradeço imensamente a Deus, por ter me dado a oportunidade, a força e a resiliência de cumprir mais uma etapa em minha trajetória acadêmica; Aos meus pais e irmã que me apoiam em todos os momentos e me lembram todos os dias de que eu sou sim, capaz de alcançar todos os meus sonhos; As minhas amigas e colegas de grupo, que estiveram ao meu lado durante esse período sempre com muito bom humor, carinho, respeito e cumplicidade; E a minha melhor amiga Beatriz, que também esteve comigo nessa jornada me apoiando, e juntas pudemos tornar memorável todos os momentos incríveis que compartilhamos.

Eu Maria, agradeço a Deus e sua infinita bondade, por me ajudar a vencer os obstáculos encontrados ao longo do curso, a minha família que sempre me apoia e me incentiva. Aos professores pela paciência, o ensinamento e por acreditar que chegaríamos até este momento. Em especial, às minhas colegas de curso, que mesmo vendo minhas dificuldades, demonstraram empatia amor e caridade, a elas, desejo sucesso em todos os quesitos da vida.

## RESUMO

Constatando a importância do Treinamento e da Avaliação de Desempenho para o desenvolvimento organizacional, essa pesquisa busca discorrer sobre essas duas ferramentas, mostrando como são necessárias para a evolução de competências nos profissionais, como também no aumento da rentabilidade de atividades. De forma exploratória iremos discorrer sobre seus impactos, sua influência na carreira dos colaboradores, como promovem a estabilidade do clima organizacional e também o aumento da produtividade. O principal foco do trabalho é realizar um levantamento bibliográfico buscando aprender e expor ideias sobre as duas temáticas e sua importância na gestão de pessoas.

Palavras Chaves: Treinamento – Avaliação de Desempenho – Gestão de Pessoas – Desenvolvimento – Feedback

## **ABSTRACT**

Noting the importance of Training and Performance Assessment for organizational development, this research seeks to discuss these two tools, showing how they are necessary for the evolution of skills in professionals, as well as increasing the profitability of activities. We will explore their impacts, their influence on the career of employees and how they promote the stability of the organizational climate as well as the increase of productivity. The main focus of the work is to conduct a bibliographic survey seeking to learn and expose ideas on the two themes and their importance in people management.

Keywords: Training – Performance Assessment – People Management – Development – Feedback

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. TREINAMENTO.....	9
3. MARCAS DO TREINAMENTO NA HISTÓRIA.....	10
4. TIPOS DE TREINAMENTO.....	12
4.1. FOCOS DE TREINAMENTO.....	12
4.1.1. EM COMPETÊNCIAS TÉCNICAS.....	12
4.1.2. EM COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS.....	12
4.1.3. EM COMPETÊNCIAS HÍBRIDAS.....	13
4.2. TIPOS DE TREINAMENTO.....	13
4.2.1. POR AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS.....	14
4.2.2. EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO.....	14
4.2.3. À DISTÂNCIA.....	14
4.2.4. TREINAMENTO NO TRABALHO.....	15
4.2.5. TREINAMENTO FORMAL INTERNO.....	15
5. OS IMPACTOS DE UM TREINAMENTO.....	17
6. COMO O TREINAMENTO DESENVOLVE UM PROFISSIONAL.....	19
6.1. AS COMPETÊNCIAS.....	19
6.2. AS HABILIDADES.....	21
7. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O PROFISSIONAL DO FUTURO.....	22
8. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	24
9. MARCOS HISTÓRICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	26
10. QUEM DEVE AVALIAR.....	28
10.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA PELO ORGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS.....	28

10.2. AUTOAVALIAÇÃO .....	28
10.3. AVALIAÇÃO POR SUPERIOR IMEDIATO .....	29
10.4. AVALIAÇÃO CONJUNTA .....	30
10.5. AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FORMAS .....	30
10.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE TRABALHO	31
10.7. AVALIAÇÃO PARA CIMA .....	31
10.8. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	31
11. COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS .....	33
11.1. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS .....	33
11.2. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS .....	33
12. EFEITOS DA MÁ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	35
13. FEEDBACK .....	36
13.1. COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ? .....	36
13.1.1. CULTIVAR O BOM RELACIONAMENTO .....	37
13.1.2. UTILIZAÇÃO DE FATOS .....	37
13.1.3. ADMINISTRAÇÃO DAS EMOÇÕES .....	38
14. PESQUISA SOBRE IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	39
15. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	43
REFERÊNCIAS .....	45



## 1. INTRODUÇÃO

No meio organizacional que vivemos, notamos a constante necessidade de profissionais capacitados que correspondam as evoluções tecnológicas da atualidade. A especialização se faz extremamente necessária, uma vez que o mundo vem se informatizando e aumentando suas tecnologias, por isso é importante equiparar o desenvolvimento humano a essa expansão tecnológica.

O treinamento e a avaliação de desempenho são ferramentas que impactam o desenvolvimento das organizações e de seus colaboradores. São utilizadas desde os primórdios para promover a capacitação e aumentar a eficiência nas diversas atividades realizadas no ambiente de trabalho. Treinar e avaliar são métodos fundamentais para encontrar obstáculos e promover uma solução eficaz na realização de determinado projeto.

Porém essas ferramentas muitas vezes são negligenciadas no meio organizacional, uma vez que não recebem um olhar prioritário quando falamos de desenvolvimento de pessoal. Mesmo quando aplicadas, acabam sendo minimizadas na gestão estratégica de um setor por exemplo. O treinamento, mesmo sendo oferecido, pode ser limitado ou acabar limitando o colaborador a uma única tarefa, já a avaliação de desempenho se não for criteriosa e responsável pode não demonstrar os resultados reais e desejados, tanto para a evolução de um profissional quanto para os rendimentos da empresa.

Temos como objetivo geral desta pesquisa mostrar a significância das ferramentas na atualidade. Como objetivo específico, buscamos entender a eficácia da aplicabilidade do Treinamento e da Avaliação de Desempenho nas Organizações. A escolha deste tema justifica-se pela relevância desses instrumentos no meio organizacional, a necessidade da manutenção e da aplicação adequada.

A metodologia desse trabalho se baseou em uma pesquisa exploratória qualitativa, em que por meio do estudo de autores conceituados buscamos levantar dados e comprovações sobre a eficácia da utilização do treinamento e da avaliação de desempenho.

Para compreender a importância dessas duas ferramentas, faz-se necessário, primeiro entender o conceito de ambas. Trataremos de suas definições e como se fizeram presentes na história.

Em um segundo momento, abordaremos suas classificações e diferentes modelos de aplicação. Buscando apresentar uma compreensão mais assertiva e exemplificada de cada processo de utilização desses dois instrumentos.

Em último momento, iremos explanar sobre a importância dessas ferramentas, utilizando como base para constatação uma pesquisa elaborada pelo próprio grupo e por meio dos estudos teóricos. Também esclareceremos seus impactos no desenvolvimento dos colaboradores como também a influência nos rendimentos das organizações.

## 2. TREINAMENTO

Uma das maiores habilidades da humanidade é a capacidade de aprender e se desenvolver, a educação foi a principal responsável por esse feito, por meio dela a sociedade se tornou mais racional, crítica, habilidosa e curiosa. Impactando em todas as esferas, a educação começou a se permear também pelo meio corporativo.

Chiavenato (2009, p.389), afirma que “[...] o treinamento é o processo educacional focado no curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimento, habilidades e competências em função de objetivos definidos”. Podemos compreender que o treinamento visa o presente, busca a melhora das habilidades e competências do profissional no atual cargo, focando a orientação nos resultados imediatos.

Para Marras (2011, p.145) Treinamento é “[...] um processo de assimilação cultural em curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”

Levando em consideração as afirmações destes dois autores podemos compreender que o treinamento se mostrou uma ferramenta necessária para a capacitação de colaboradores. Treinando de maneira correta e passando os objetivos da corporação aos profissionais, a empresa garante a qualidade de seus serviços, o aumento de mão de obra qualificada e o aumento de seus lucros.

### 3. MARCAS DO TREINAMENTO NA HISTÓRIA

O treinamento desde os primórdios, esteve presente nas diferentes organizações sociais estabelecidas. Temos como exemplo duas cidades da Grécia Antiga, Esparta e Atenas, ambas cidades cresceram apoiando-se no desenvolvimento intelectual e físico de seu povo, transformando-as nas maiores cidades daquela época. O treinamento aplicado era árduo, regrado e cobrava extrema dedicação de cada indivíduo, buscando a excelência e supremacia de suas civilizações.

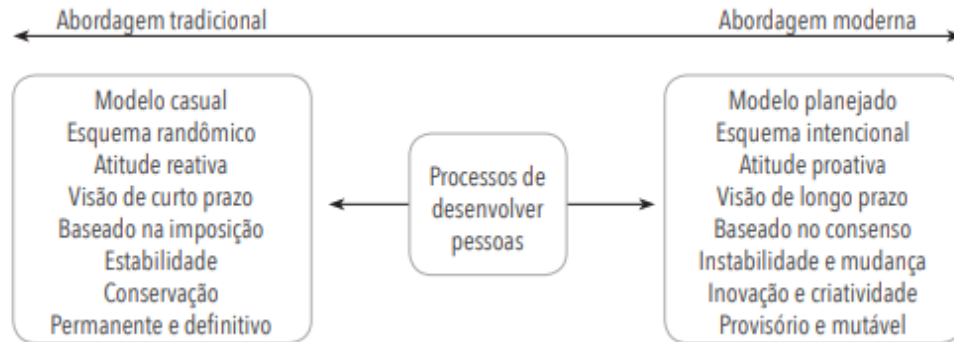
“Durante a Segunda Guerra Mundial, de 1939 a 1945, houve necessidade de significativo aumento na produção das empresas, ao mesmo tempo em que novos trabalhadores menos qualificados chegavam aos postos de trabalho. Nesse contexto, nos EUA, os ocupantes de um cargo que estava em sua primeira fase de vida, o de gerente de pessoal, juntaram-se a professores das áreas de ciências sociais para criar um programa de fácil aplicação para treinamento rápido de operários e técnicos” (Xavier, 2006, p.46)

Com os avanços tecnológicos da época, a promoção do treinamento dos operários se fez necessária, pois a otimização do tempo e a rentabilidade da produção eram metas que as indústrias buscavam atingir. Esses treinamentos visavam a capacitação de forma mais rápida por meio de programas de treinamento que funcionavam de forma eficaz naquele período.

Frederick Taylor, em 1990, apresentou ideias sobre uma forma de gerenciar o trabalho dos operários da época. Taylor propôs uma organização estratégica do trabalho, que visava o estudo de cada etapa de uma tarefa, a padronização das funções e otimização da relação de tempo e execução dos movimentos. Em seus estudos, ele notou que era necessário aplicar um novo sistema para o aumento dos rendimentos de um operário, para ele era necessário o uso de dados científicos, baseando nos resultados antigos desse trabalhador. Sendo assim era preciso um tipo de homem específico para executar determinado trabalho.

Taylor apontou que as condições de trabalho e a maneira de execução influenciavam diretamente a produtividade e lucratividade das empresas, aumentando dessa forma a importância de uma gerência focada no aprimoramento de atividades e focada no fator humano. Por meio das percepções apresentadas é possível

compreender que com a ascensão do sistema industrial, o treinamento começou a se tornar uma peça importante para o crescimento das indústrias, uma vez que um operário bem localizado e bem treinado, executa as atividades de forma mais eficaz.



CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2014. p. 131.

Chiavenato apresenta como o processo de desenvolver pessoas evoluiu com o tempo, o treinamento já se fazia presente na abordagem mais tradicional, mas de uma forma mais reativa e mecanizada, baseado em modelos engessados que visavam somente os lucros. Com o tempo e o aumento da necessidade de desenvolver pessoas, o treinamento começou a ser aprimorado, pois o modelo tradicional já não supria as necessidades das organizações. Caminhando assim para uma forma mais esquematizada de capacitar pessoas, visando um planejamento mais estratégico, incentivando a proatividade e não deixando de buscar a inovação dos processos.

No decorrer da história muito se presenciou a necessidade de capacitar um indivíduo seja para torná-lo mais forte, prepará-lo para uma guerra ou deixá-lo mais apto para realizar determinada atividade industrial com maestria. O treinamento é algo que ainda vem evoluindo e se mostrando uma peça importante quando a questão é desenvolver pessoas.

## 4. TIPOS DE TREINAMENTO

### 4.1. FOCOS DE TREINAMENTO

Madruga (2018), define os treinamentos segundo qual competência ele é focado, buscando assim categorizar três tipos de treinamento: em competências técnicas, competências comportamentais e competências híbridas.

#### 4.1.1. EM COMPETÊNCIAS TÉCNICAS

Roberto afirma que esse tipo de treinamento é voltado para resolução de problemas mais complexos dentro de uma organização. Segundo seus estudos um profissional que possui conhecimentos técnicos sobre determinado mecanismo é mais eficiente e eficaz na realização da atividade, do que um profissional que desconhece a utilização do mecanismo.

Ter competências técnicas, não necessariamente significa que o profissional será o ideal para realizar e tornar aquela atividade produtiva e rentável. É preciso também atitude e para isso é necessário desenvolver competências comportamentais.

#### 4.1.2. EM COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Este treinamento visa desenvolver a atitude no profissional, pois não basta apenas o conhecimento técnico para a execução eficaz de uma atividade.

O desenvolvimento das competências comportamentais visa ensinar o colaborador a criar conexões cerebrais que o ajudem a encontrar soluções de problemas e a ter pensamentos inovadores, além de aumentar sua atitude profissional o que irá promover ótimos resultados no trabalho. Treinar esse tipo de competência nos colaboradores promove um aumento de sua satisfação e motivação na execução de suas tarefas, se sentem seguros e pertencentes a organização, o que os faz ter a necessidade de acertar.

Porém, para que haja êxito nesse tipo de treinamento é preciso que o ambiente organizacional seja adequado também, por isso é necessário um apoio pós-treinamento, para que dessa forma, o profissional se encontre motivado a desenvolver

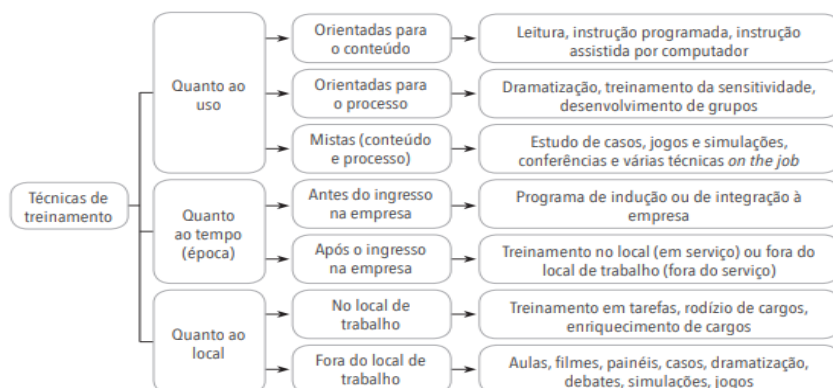
essas competências, além de ter líderes comprometidos a ajudá-lo nesse processo. Alguns exemplos de competências comportamentais são: Autoconfiança; Empatia; Inteligência emocional; Espírito de equipe; Iniciativa; Criatividade; Trabalho em equipe.

#### 4.1.3. EM COMPETÊNCIAS HÍBRIDAS

Esse tipo de treinamento é a união dos treinamentos anteriores, esse busca desenvolver capacidades, habilidades e atitudes no colaborador, mesclando competências técnicas e comportamentais, juntando esses dois modelos é possível transformar o indivíduo e capacitá-lo a resolver da melhor forma as atividades diárias. Com esse modelo o colaborador tem suas habilidades potencializadas, ele se torna mais produtivo para a organização e acaba alcançando a satisfação pessoal. Alguns exemplos de competências híbridas são: Comunicação; Liderança; Negociação; Gestão de Pessoas; Relacionamento Interpessoal; Oratória; Gestão de Mudanças e Marketing.

#### 4.2. TIPOS DE TREINAMENTO

Quanto às formas de aplicação de um treinamento Chiavenato (2014) apresenta várias maneiras de ser entregue ao colaborador. Para o consultor o treinamento possui diferentes técnicas com base na sua necessidade de aplicação.



CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2014. p. 324

Chiavenato define alguns treinamentos em seu livro Recursos humanos: o capital humano das organizações:

#### 4.2.1. POR AQUISIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Esse tipo de treinamento é conhecido como o de rotatividade de pessoal, onde o objetivo é a transmissão de conhecimento entre pessoas ou unidades da empresa por meio do rodízio de pessoal. Em grande escala é utilizado a rotação por unidade, que tem como resultado diferentes ideias que são apresentadas por pessoas que não conheciam o processo daquela unidade, desse modo acabam adquirindo e aprimorando a execução de determinada tarefa. Em menor escala, essa rotatividade é realizada por funções, para que todos os integrantes de determinado time, possam conhecer e aperfeiçoar processos de modo que todos estejam igualmente inseridos na execução das tarefas.

#### 4.2.2. EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Esse tipo de treinamento acontece em sala de aula, os funcionários que passam por este processo têm aulas ministradas fora do ambiente de trabalho, com temas recorrentes que são vivenciados no dia a dia dentro da organização. Esse tipo de treinamento é muito utilizado para entender o engajamento do colaborador em absorver a oportunidade de aprendizagem oferecida pela empresa.

#### 4.2.3. À DISTÂNCIA

Esse treinamento visa reduzir ainda mais os custos, usando a internet como promotora desse formato de aprendizagem, onde o alcance de pessoas é ainda maior, o conteúdo é integrado e pode sempre passar por atualizações, busca munir o colaborador com diversas soluções e desenvolver suas competências. Um modelo, atualmente conhecido são os *e-learning*s, que são treinamentos on-line apresentados aos funcionários recém-admitidos ou durante algum processo de capacitação geral de uma organização, neles são apresentados temas que visam o preparo e habilitação do colaborador para a execução de atividade e conhecimentos básicos sobre a empresa e sua cultura organizacional.



Lacombe (2008) em sua obra apresenta os seguintes tipos de treinamento:

#### 4.2.4. TREINAMENTO NO TRABALHO

Também conhecido pelo termo em inglês “*On the Job*” é aquele que ocorre no dia a dia entre os membros de uma equipe, as orientações normalmente são realizadas pela chefia; são estabelecidas metas e avaliações e é proposto o “*Job Rotation*”, que significa rotação de funções, onde o colaborador aprende as atividades de um outro colega de equipe.

#### 4.2.5. TREINAMENTO FORMAL INTERNO

Lacombe descreve este treinamento como aquele que é programado e executado pela própria empresa exclusivamente para os seus empregados, porém ele é realizado fora da estação de trabalho. São exemplos de treinamentos formais internos: palestras, seminários de capacitação, cursos de desenvolvimento pessoal e de aperfeiçoamento. Esse tipo de treinamento é vantajoso pois pode ser planejado para suprir necessidades específicas da organização com temas relevantes para a realidade que ela enfrenta.

“As diferentes abordagens de treinamento devem ser estruturadas de tal forma que o treinando consiga dirigir seus esforços mentais e físicos no sentido de aprender, e que esse novo conhecimento possa dar a ele oportunidade de melhorar a qualidade de vida e de obter coisas que aprecia. Quando isso ocorre, surge uma automotivação para o aprendizado. Sempre é bom conduzir o treinamento de tal forma que todos vejam aonde podem chegar e o que irão ganhar com isso, assim é mais fácil incutir a necessidade de aprendizado.” (REICHEL, 2008 – pag.65)

Harduin Reichel explica a importância de uma boa aplicação no treinamento, no entanto o trecho retirado de seu livro acima é focado especificamente em como o avanço no treinamento é preciso ser estudado antes de ser aplicado. Dessa vez ele ressalta o quão importante é ter em mente na hora da execução que o colaborador esteja concentrado e devidamente dedicado aquilo, mas para isso acontecer o aplicador precisa conseguir prender a atenção do aluno, assim só é possível quando

se trás os benefícios que ele pode ter com aquilo, tanto em vida profissional quanto particular. Tudo é questão de balanceamento, quem aplica o treinamento, além de treinar, precisa mostrar o quanto aquilo será necessário ao colaborador. Só após isso, que ele conseguira a devida atenção do futuro cooperador.

## 5. OS IMPACTOS DE UM TREINAMENTO

Todos os especialistas alertam que é preciso existir um treinamento antes da pessoa se colocar na situação para efetivar uma ação que é proposta a fazer. Isso em qualquer situação da vida, principalmente em um novo ambiente de trabalho. No entanto dificilmente alguém esclarece a importância dessa ideia. É necessário clarear a dar a devida notoriedade de como um bom treinamento pode impactar a empresa e o próprio colaborador.

Vicente Falconi (1992) defende a ideia de desenvolver a consciência de que a empresa é sua. Este treinamento visa mostrar que a empresa não é meramente um lugar para trabalhar e ser pago. A empresa deve ser vista como uma oportunidade de se realizar uma “visão do futuro”.

O consultor traz uma outra visão dos resultados de um bom treinamento em seu livro TQC Controle da Qualidade Total no estilo japonês. Na sua perspectiva a empresa vai além de um colaborador e uma instituição, onde é executado tarefas e é apenas “mais um” na corporação. É preciso exercer um bom desempenho em sua função e visar como uma oportunidade de evolução. É necessário haver uma cooperação e dedicação do colaborador, com uma visão prolongada. E isso só é possível se houver um bom treinamento, expondo a visão, missão e valores da instituição, onde o empregado entende a organização e possivelmente se identifica.

Será necessário determinar se as técnicas de treinamento empregadas são mais efetivas que outras que poderiam ser consideradas. O treinamento poderá ser também comparado com outras abordagens para desenvolver os recursos humanos, tais como o aprimoramento das técnicas de seleção ou reestudo das operações de produção. (CHIAVENATO, 2016 – pag.106)

Entende-se que a importância do treinamento vai além do que apenas ensinar o novo colaborador a se adequar a organização. Segundo Chiavenato é preciso observar todo o impacto gerado após a inclusão de novos cooperadores. Em seu livro Treinamento Desenvolvimento de pessoas, ele inclui etapas importantes que precisam ser levadas em consideração como: aumento de eficácia organizacional, mudanças comportamentais das pessoas e aumento da produtividade.

Tendo em vista a visão dos autores Chiavenato e Falconi, podemos concretizar que o impacto de um bom treinamento vai além do que ensinar o trabalho ao colaborador no dia a dia, é necessário focar em instruir o básico, mas também inserir o mesmo como uma parte da empresa, fazer com que ele se sinta importante, com seus ideais e conhecimentos. Explorar a criatividade do cooperador, para incentivar um bom desempenho, visando um plano de carreira na própria empresa a fim de uma valorização.

Percebemos que com um bom treinamento, a visão da empresa não é do impacto imediato, mas sim preparar o colaborador para um futuro na organização, e usufruir da pessoa que presta seu serviço. Tratá-la como ser humano e sempre ter em mente que os benefícios são para os dois, tanto para o contribuinte quanto para a instituição. Tendo um bom trabalho e até mesmo com a devida motivação, o colaborador trabalha feliz, e as recompensas de um cooperador com essa emoção para empresa vem de modo decorrente, e o lucro também.

## 6. COMO O TREINAMENTO DESENVOLVE UM PROFISSIONAL

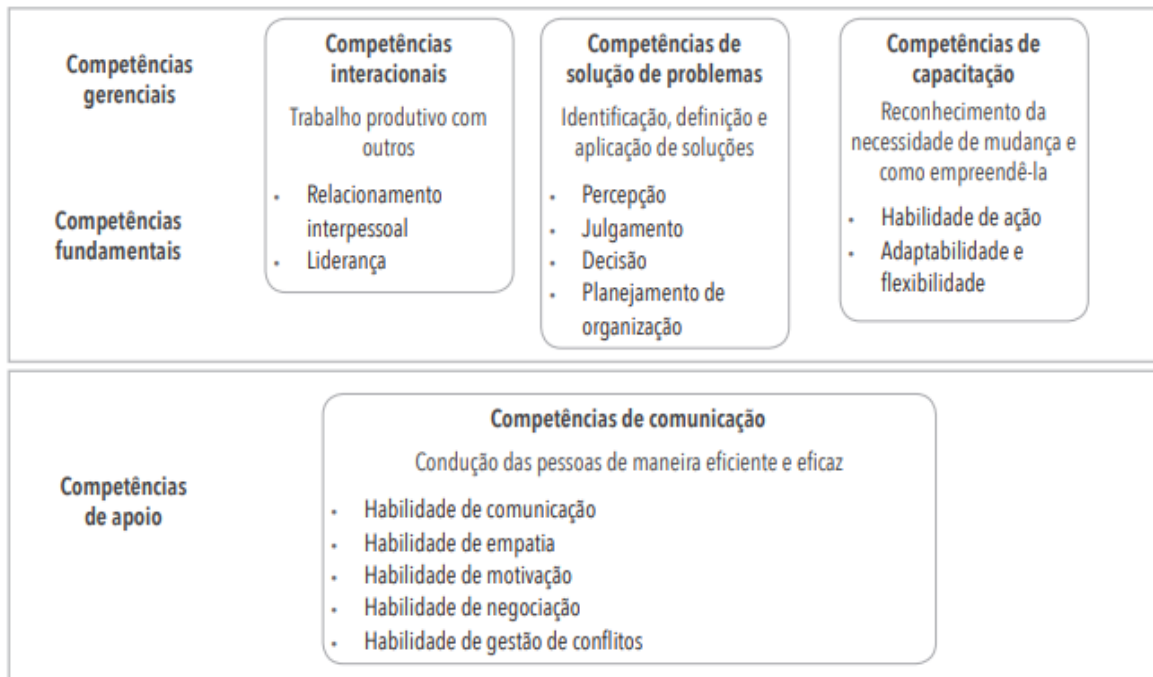
“Produtividade é fazer o trabalho conforme previsto, em termos de padrão de qualidade e cumprimento dos objetivos, com o menor uso de recursos – pessoas, máquinas, materiais, dinheiro. Para que se consiga isso é necessário qualificação: conhecimento dos objetivos e expectativas, conhecimento dos métodos e processos, habilidades específicas no uso de máquinas e materiais etc. Essa qualificação, por sua vez, só pode advir do treinamento.” (Xavier, 2006, p. 47)

Colaboradores, ao adentrar uma organização, possuem muito o que agregar, seja em suas experiências pessoais, quanto em seus conhecimentos teóricos, porém, essas habilidades devem ser desenvolvidas e qualificadas com o tempo, os treinamentos são os grandes mobilizadores desta metodologia, por meio deles os profissionais adquirem maior aptidão aos processos, desenvolvem competências técnicas e pessoais que se tornam um grande potencial.

### 6.1. AS COMPETÊNCIAS

Competência, segundo o dicionário MICHAELIS (2008), significa capacidade legal, habilidade e saber, já competente é aquele que detém a competência que é suficiente, adequado e próprio. No mundo organizacional esse termo vem ganhando destaque, profissionais competentes ganham espaço nas organizações, o desenvolvimento das competências ajuda tanto o colaborador a se destacar no mercado, como também as empresas na mão de obra especializada que entrega resultados lucrativos.

Carbone (2009) afirma que as Competências Humanas são: “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agrega um valor a pessoas e organizações”.



(Chiavenato, Idalberto Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2014. p. 313)

Chiavenato por meio dessa tabela nos exemplifica os diferentes tipos de competência que um profissional pode desenvolver e em que área cada uma se encaixa, onde fica destacado que competências como um bom relacionamento interpessoal, o pensamento crítico e organizado, além da habilidade de reconhecer a necessidade e promover mudanças são competências fundamentais que promovem uma boa gerência de atividades e projetos.

Parry (1996) define competência como um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afeta parte considerável da atividade de alguém e que pode ser medido contra padrões preestabelecidos, podendo ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

As competências, sem dúvidas, devem ser desenvolvidas nos profissionais, uma vez que por meio delas eles irão promover uma melhor realização das atividades como também são capazes de utilizarem dessas habilidades para melhorar os processos com seus conhecimentos absorvidos ao desenvolver suas competências.

## 6.2. AS HABILIDADES

As ações de desenvolvimento estão mais relacionadas situações novas e com aprendizados que a pessoa não possui e que deve adquirir, para enfrentar desafios em áreas desconhecidas. O desenvolvimento de pessoas é um conceito mais amplo, pode envolver funções e estratégias diferentes das utilizadas no treinamento, como aprendizagem autodirigida, grupos de estudo e discussão, compartilhamento de melhores práticas, visitas técnicas, viagens de observação e outras. Entretanto, o desenvolvimento não exclui o treinamento, pois mesmo tendo usufruído de muitas oportunidades de se desenvolver, é possível alguém apresentar lacunas de habilidades ou de conhecimentos que devam ser preenchidas por meio de treinamento. (TONET, Helena, pág. 115, 2012)

Entende-se que para que ocorra o desenvolvimento de habilidades existem várias práticas, porém não podemos deixar de ter um treinamento específico para que qualquer falha de entendimento seja eliminada, e que o conhecimento adquirido também pode ser de meios externos, como workshops, escolas técnicas e observações diretas. Desta forma tanto a empresa quanto o colaborador podem buscar tais recursos para melhoria de desempenho de suas funções ou adquirir novos conhecimentos.

Chiavenato (2012) enfatiza que: o desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para promover o crescimento profissional das pessoas por meio de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas. Pode se dizer que o desenvolvimento serve para melhoria do indivíduo, para que ele possa desenvolver suas atividades profissionais de maneira assertiva e adquirir habilidades e destrezas para execução de tarefas do dia a dia.

## 7. IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO PARA O PROFISSIONAL DO FUTURO

Atualmente vivemos em uma realidade extremamente acelerada e contemplada pelas evoluções tecnológicas, econômicas e científicas. Esse fator permite que os processos que antes exigiriam grandes esforços sejam realizados de maneira mais rápida e de forma mais eficaz.

Com isso, o ambiente organizacional também progrediu bastante, cada vez mais vemos as empresas direcionando seu foco para a busca de ações que aumentem sua produtividade, qualidade de serviços prestados e consequentemente os seus lucros. A tendência é que isso se faça cada vez mais presente e é importante que o profissional do futuro esteja preparado para lidar com tantas inovações no mercado de trabalho. Becker, Maske e Martins (2015), descrevem essa necessidade quando dizem que:

O capital humano é o principal diferencial competitivo que uma organização possui, ou seja, o sucesso de uma organização dependerá do bom desempenho de seus funcionários, do comprometimento e motivação dos mesmos em suas tarefas. Sendo assim é necessário que os funcionários sejam pessoas ágeis, empreendedoras, que realizem suas atividades de maneira eficiente. (BECKER; MASKE; MARTINS, 2015, p.3)

Como método de obter essa capacitação, os processos de treinamento e desenvolvimento dentro da organização, agem como ferramentas bastante eficazes e necessárias para que esse profissional possa adquirir novas competências e atitudes que o desenvolvam tanto dentro de sua função, como para uma possível promoção. Além disso o colaborador tem mais chances de atingir suas metas relacionadas ao seu plano de carreira, enquanto a instituição é beneficiada com o aumento da qualidade dos serviços prestados por ele.

As autoras afirmam que a educação profissional desenvolve conhecimentos e habilidades, tornando as pessoas mais competitivas e responsáveis com relação a suas atividades dentro de uma organização.

Dalmau (2010), complementa a ideia das autoras quando descreve que as empresas de maior porte estão sempre buscando investir em treinamento para seus colaboradores visando que essa aplicação retorne em forma de lucros e retenção de



talentos, uma vez que o profissional estar bem treinando e sentir que a empresa o valoriza são alguns dos principais motivos para ele buscar permanecer na organização.

O autor também destaca que várias empresas estão investindo em formas de manter seus profissionais atualizados e motivados. Pois o conhecimento promovido por meio de treinamento proporciona um aumento do capital intelectual na organização e isso acaba sendo visto como um investimento voltado a remuneração estratégica.

Com base nos argumentos dos autores apresentados podemos compreender que se faz bastante necessário que o profissional do futuro busque estar sempre se atualizando para acompanhar as evoluções das organizações e como o treinamento é um diferencial enorme nesse quesito. Reafirmando está ideia, Dutra, nos elucida que desenvolver um profissional o capacita para questões tanto profissionais quanto pessoais, o que vem sendo um ponto cada vez mais necessário para o profissional do futuro, saber lidar com diversas situações mantendo seu psicológico equilibrado é um dos principais atrativos para o mercado.

## 8. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliar é o processo em que se estima, crítica ou julga determinado fator. Já desempenho é o resultado que algo ou alguém tem ao realizar determinada função. Sendo assim, a avaliação de desempenho, surge dentro das organizações como uma ferramenta, cujo objetivo é auxiliar o entendimento em relação a performance dos envolvidos. Chiavenato define a avaliação de desempenho como:

“Uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipe – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa ou equipe e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.” (CHIAVENATO,2014, p.210).

Seguindo essa linha de raciocínio podemos entender que a avaliação de desempenho funciona a partir do feedback sobre os resultados de cada avaliado, destacando os pontos a serem elogiados e/ou recompensados e os que precisam ser revisados pelo colaborador e até mesmo pela própria gestão. Dalmau e Girardi (2015), complementam essa visão quando descrevem essa ferramenta como a definição dos resultados ou do desempenho esperado de cada colaborador, levando em consideração as especificações ou atribuições de metas a serem atingidas e posturas esperadas durante a execução do cargo.

De acordo com as definições dos autores, é possível perceber a dimensão dos benefícios que esse tipo de devolutiva pode trazer ao ambiente de trabalho, uma vez que permite que sejam identificadas quais competências devem ser trabalhadas e quais treinamentos devem ser priorizados pela empresa para que se obtenham melhorias em suas performances e resultados. Pontes (2014) facilita essa compreensão quando descreve:

“A avaliação do desempenho é um dos instrumentos mais importantes na gestão de pessoas, pois permite avaliar de forma sistemática o comportamento e as entregas das pessoas, fornecer feedback de modo consistente, mapear pontos de melhoria, aproveitar aspectos fortes e

construir planos de ação eficientes. Pessoas acompanhadas de forma positiva melhoram a forma de entrega do trabalho e, com isso, o resultado da empresa.” (PONTES,2014, p.11).

De acordo com o autor citado anteriormente, com o avanço da globalização, as empresas enfrentaram um crescimento exponencial da competitividade dentro do mercado. Diversas organizações lidaram com a ameaça de serem extintas e tiveram que enfrentar uma reestruturação em seu ambiente interno, nesse momento surgiram novos conceitos e necessidades em relação a flexibilidade, gestão de qualidade, satisfação dos clientes e produtividade. Desse modo, o uso da avaliação de desempenho como ferramenta passa a ser um diferencial indispensável dentro das organizações. “A globalização impôs a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade da empresa, que para tanto requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado.” (PONTES,2014).

## 9. MARCOS HISTÓRICOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Embora seja um tema bastante recorrente e necessário em pautas sobre a gestão de pessoas atual, a avaliação de desempenho teve momentos muito marcantes ao longo da história, apesar de ter sofrido diversas mudanças com o tempo. Um exemplo histórico do uso de devolutivas para colaboradores é a chamada Companhia de Jesus, que se trata de uma ordem religiosa fundada em 1534, pelo conhecido hoje como Santo Inácio de Loyola.

Chiavenato (2009) exemplifica que no auge da idade média, a Companhia contava com um sistema de notas e relatórios que eram responsáveis por apresentar a performance dos jesuítas que pregavam ao redor do mundo, embora naquela época enfrentassem dificuldades no processo, uma vez que a única forma de comunicação eram os navios movidos a vela.

Também é usado como exemplo pelo autor a implantação do sistema de relatórios que o governo americano decidiu criar no ano de 1842, sendo esse o impulso necessário para que outras organizações aderissem à avaliação.

“O Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho de seus funcionários. O exército americano adotou o mesmo sistema em 1880.” (CHIAVENATO,2009, p. 246).

O período pós Segunda Guerra Mundial também foi um momento de ampla divulgação para a significância da avaliação de desempenho dentro das organizações, dado que muitos países que buscavam se reestruturar começaram a usar os métodos da AD, para aumentar a produtividade de suas empresas a fim de melhorar seus lucros e influência no mercado.

Com o passar do tempo a avaliação de desempenho passa a ser reconhecida como fator de importância dentro das organizações e recebe grande impulsionamento com o surgimento das teorias administrativas. Xavier (2006) descreve um desses momentos:

Taylor, o chamado pai da administração científica, foi pioneiro em definir formalmente a necessidade de acompanhar o desempenho do trabalhador, registrar seus movimentos, os tempos usados nas várias tarefas, a produtividade etc. (XAVIER,2006, p. 51).

Apesar de ter sua significância reconhecida dentro das empresas, inicialmente esse tipo de avaliação era direcionada aos resultados obtidos pelas máquinas. Porém, Chiavenato (2009) explica que isso muda com o surgimento da escola de relações humanas e seus estudos focados em favorecer o desenvolvimento e aumentar os lucros obtidos pelas empresas, esses estudos apontavam para a necessidade de priorizar a gestão de pessoas.

Segundo o autor a partir disso então, o estudo recebe um direcionamento mais específico e se volta para tentar buscar formas que possibilitassem a medição do potencial dos colaboradores, visando entender quais são os fatores que interferem no desempenho dentro do ambiente de trabalho, quais condições são favoráveis para o aumento da motivação e quais são desfavoráveis. Além disso, também foi possível entender o papel da empresa nesse quesito, uma vez que a mesma é sempre bastante beneficiada com a melhora da qualidade dos serviços prestados. Com esse reconhecimento, a avaliação de desempenho é acoplada a diversos estudos e evoluções, até se tornar a ferramenta que conhecemos hoje.

## 10. QUEM DEVE AVALIAR

Para que a avaliação de desempenho seja efetuada de maneira eficaz, também é importante saber decidir quem deve ser o responsável por sua aplicação e quem são as pessoas que devem ser incluídas nesse momento, dependendo da necessidade e da ocasião, justamente por isso, atualmente temos alguns modelos que facilitam esse processo.

### 10.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO REALIZADA PELO ÓRGÃO DE GESTÃO DE PESSOAS

A avaliação do desempenho realizada pelo órgão de gestão de pessoas consiste no processo em que o setor de Recursos Humanos é unicamente responsabilizado pelo levantamento dos resultados relacionados a performance dos colaboradores da empresa. Apesar de ser um método bastante utilizado pelas organizações conservadoras ao longo do tempo, justamente por trazer mais praticidade, Chiavenato (2014), alerta que esse modo de avaliação vem perdendo sua presença por acabar centralizando demais as fontes de avaliação, além de tender a padronizar esse processo. Segundo o autor esse modelo avaliativo “trabalha no genérico, não no particular. E provoca uma forte tendência à padronização do desempenho das pessoas na tentativa de eliminar suas diferenças individuais.” (CHIAVENATO, 2014, p.216).

Apesar disso, é importante ressaltar que embora seja indiretamente o órgão de recursos humanos se faz presente em todos os modelos avaliativos.

### 10.2. AUTOAVALIAÇÃO

Neste processo o colaborador é responsável por elaborar um levantamento que aponte como está o seu próprio desempenho em relação a realização de suas atividades dentro da instituição. Marras; Lima e Tose (2012), defendem que o uso da autoavaliação como ferramenta para aferir o potencial consiste em uma prática muito saudável que auxilia o avaliado a entender o seu próprio desenvolvimento a partir de uma análise cuidadosa que também abre portas para o autoconhecimento.

Apesar de ser um momento possivelmente desconfortável, uma vez que muitas pessoas podem ter dificuldades de apontar seus pontos a melhorar, ou até mesmo suas qualidades, a autoavaliação é uma ferramenta que traz diversos benefícios tanto para a empresa quanto para o funcionário (que nesse momento ocupa tanto a posição de avaliado, como a de avaliador). Chiavenato (2014), aponta que:

cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas. Avaliar quais são as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais os pontos fortes e os fracos, as potencialidades e fragilidades e, com isso, o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais. (CHIAVENATO, 2014, p.21).

### 10.3. AVALIAÇÃO POR SUPERIOR IMEDIATO

A avaliação por superior imediato (também conhecida como avaliação direta ou avaliação 90°), é o momento em que o gestor ou líder fica responsável pela elaboração do levantamento de informações sobre o desempenho do avaliado dentro de sua função. Coelho (2013), destaca que geralmente quando aplicado esse modelo avaliativo, o setor de recursos humanos oferece um suporte ao avaliador em relação a quais critérios e meios devem ser utilizados no processo. É importante ressaltar que a proximidade entre avaliado e avaliador é um grande diferencial nesse tipo de avaliação, justamente pelo fato de que a análise obtida através da observação direta pode facilitar bastante a entender como está o desempenho do colaborador, apesar disso, Marras; Lima e Tose (2012) chamam atenção para a extrema necessidade da imparcialidade nesse momento.

Esse tipo de avaliação perdurou por longos anos, recebendo muitas críticas no que diz respeito à subjetividade do processo. O gestor despreparado, por exemplo, poderá avaliar de acordo com a sua simpatia ou antipatia pelo avaliado, levando em conta uma impressão geral criada por seu processo perceptivo. Da mesma forma, pode ocorrer alguma complacência ou, ao contrário, um rigor exagerado em relação à utilização do instrumento de avaliação, ou seja, uma avaliação muito alta ou uma avaliação muito baixa, de acordo com a interpretação do avaliador em relação aos critérios estabelecidos pelo processo de avaliação. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p.30).

#### 10.4. AVALIAÇÃO CONJUNTA

A avaliação conjunta (também nomeada como avaliação interativa ou de 180°), é o momento em que o gestor auxilia o avaliado a realizar o levantamento de seu progresso dentro do ambiente profissional, servindo como um guia para que ele consiga encontrar os pontos mais relevantes para seu desempenho. Chiavenato (2014), descreve que nesse momento o superior imediato oferece ao colaborador um entendimento maior sobre as expectativas de sua performance em relação as metas e objetivos propostos anteriormente.

Esse modelo de avaliação acaba aproximando o colaborador da gestão da organização, considerando o fato que as duas partes mais interessadas em um bom desenvolvimento se reúnem para buscar entender quais são as formas e meios que podem ajudá-las a obterem resultados melhores, destacando a necessidade extrema de uma boa convivência dentro do ambiente profissional.

“Nesse contexto, o diálogo constante e diário é tão ou mais importante que um dia especialmente dedicado à avaliação do desempenho. A correção dos erros se faz de forma mais eficaz quando eles ocorrem”. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p.31).

#### 10.5. AVALIAÇÃO POR MÚLTIPLAS FONTES

A avaliação por múltiplas fontes (também conhecida como multidivisional ou 360°), é o processo em que a avaliação de desempenho do colaborador é elaborada a partir do recebimento de feedbacks de diferentes fontes que tenham interagido com ele. Marras; Lima e Tose (2012) destacam que esse modelo avaliativo traz mais segurança em relação aos resultados, uma vez que conta com diferentes pontos de vistas, diminuindo as chances de devolutivas subjetivas.

É válido dizer que a avaliação 360° é mais completa e traz diversos benefícios tanto para o funcionário quanto para a organização, além de ser considerada mais justa ela abre um leque de oportunidades para que sejam destacadas competências que antes não foram vistas pelo colaborador ou até mesmo por seu superior imediato. Apesar disso, Chiavenato (2014) destaca a importância de se saber como receber um feedback nesse momento, uma vez que se não for efetuado da forma correta, o colaborador pode se sentir desconfortável em alguma parte do processo avaliativo.



## 10.6. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EQUIPE DE TRABALHO

Nesse modelo avaliativo, a própria equipe de trabalho é responsável por elaborar em conjunto uma avaliação a respeito do desenvolvimento do time como um todo. Esse processo é importante para que possam ser discutidos pontos a serem melhorados e traz como benefício a existência de times mais fortes e resilientes, preparados para lidar com as dificuldades do cotidiano. Além disso, a aproximação dos envolvidos se faz bastante presente. Chiavenato descreve esse processo como:

A própria equipe de trabalho avalia o seu desempenho como um todo e o de cada um de seus membros e programa com cada um deles as providências necessárias para sua melhoria. A equipe se torna responsável pela avaliação do desempenho de seus participantes e define os objetivos e as metas a alcançar. (CHIAVENATO, 2014, p.215).

## 10.7. AVALIAÇÃO PARA CIMA

Nesse modelo avaliativo, o colaborador é responsável por fazer um levantamento do desempenho de seu gestor/ líder enquanto executor de sua função. Assim como a avaliação de 90°, a proximidade entre os envolvidos nesse processo garante uma facilidade significativa, justamente por contar com a observação direta, embora os papéis estejam invertidos nesse caso. Marras; Lima e Tose (2012) destacam que esse tipo de avaliação conta com uma atuação bastante democrática, uma vez que o colaborador ganha um espaço para negociar novas abordagens com seu superior, o que acaba motivando ainda mais a equipe.

“A avaliação “para cima” permite avaliar o gestor em relação aos meios e recursos por ele fornecidos aos seus subordinados, importantes para que eles possam atingir os objetivos negociados anteriormente”. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p.33)

## 10.8. COMISSÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Algumas empresas preferem que a avaliação de desempenho de seus colaboradores seja delegada como responsabilidade da comissão criada para essa finalidade. Ou seja, nesse processo a avaliação é realizada de forma coletiva pelos membros dessa divisão. Marras; Lima e Tose (2012) apontam que geralmente nesse

caso a avaliação é realizada de forma tradicional, sendo aplicada pelo próprio gestor e sendo discutida em comissão posteriormente.

É importante ressaltar que esse modelo traz diversos benefícios para organização e para o colaborador, uma vez que em complemento a avaliação 360°, também oferece aos avaliadores diferentes visões e opiniões sobre o desempenho do avaliado. Apesar disso, Chiavenato alerta para um possível desconforto do colaborador que pode vir a se sentir excessivamente cobrado.

“Além disso, as pessoas avaliadas se sentem inferiorizadas, como se o seu desempenho dependesse de uma comissão central que a todos julga, aprova ou desaprova, como em um tribunal”. (CHIAVENATO, 2014, p.216).

## 11. COMPETÊNCIAS E OBJETIVOS

A avaliação de desempenho é uma temática bastante complexa que abrange um leque de diferentes formas e ferramentas para ser realizada. Em determinadas situações, as empresas também acabam facilitando esse processo quando avaliam o seu colaborador com base em suas competências ou nos objetivos definidos antecipadamente em acordo com a organização.

### 11.1. AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

O sociólogo francês **Philippe Zarifian**, define competência como “tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade diante das situações profissionais com as quais nos deparamos. Consiste em um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que aumenta a diversidade de situações”.

Dentro do ambiente organizacional, é possível relacionar essa definição com o famoso termo desenvolvido por Scott B. Parry em seu livro “The quest for competencies”, publicado em 1996. O CHA (conhecimento, habilidade e atitude) ressalta a importância das competências como contribuição ao desenvolvimento do colaborador e da organização.

Esse modelo de avaliação, consiste no processo em que os avaliadores consideram as competências técnicas, comportamentais e sociais do colaborador como base para avaliar o desempenho dele enquanto executante de sua função. Estrategicamente oferecendo uma visão mais clara a respeito dos talentos de cada funcionário, além de pontos de melhoria e de investimento. Marras; Lima e Tose (2012) destacam que esse processo é iniciado quando a organização define quais competências ela necessita que seus colaboradores apresentem.

### 11.2. AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS

Nesse modelo, são considerados como base de avaliação os objetivos, as metas e os resultados obtidos pelo colaborador e/ou pela sua equipe de trabalho, já que esse processo pode ser individual ou em grupo. Geralmente também são inclusos

a observação dos prazos de entrega, qualidade do projeto realizado, possíveis conflitos, e por fim, o processo de realização como um todo.

“As organizações, com esse método, visam uma participação mais ativa do colaborador (avaliado) e o seu gerente (avaliador), buscando o efetivo relacionamento e visão proativa da organização.” (COELHO, 2013, p.63).

Marras; Lima e Tose (2012) ressaltam que para que esse modelo de avaliação traga resultados eficazes em sua aplicação, se faz extremamente necessário que a empresa se dedique em manter fluído o seu planejamento estratégico para atingir seus objetivos como um todo, dado que é necessário que o colaborador tenha o mais completo e claro entendimento, sobre aquilo que a empresa necessita que ele realize.

O ciclo de avaliação de desempenho, no que se refere a objetivos e metas, começa no Planejamento Estratégico da empresa. A partir desse planejamento, os diversos setores da empresa comunicam às suas equipes os objetivos e metas de cada setor específico. Os membros da equipe elaboram individualmente ou em equipe os seus objetivos e metas, que serão acordados com o gestor. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p.13)

## 12. EFEITOS DA MÁ AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O propósito da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo conseguidos e quais as correções necessárias a serem feitas. A mensuração pode ser tanto um motivador como uma ameaça a pessoas. Quando focalizada nas falhas e erros a mensuração impede de ver o sucesso. As pessoas prestam atenção naquilo que é mensurado. (Chavienato,2014, pág. 501)

Conforme descrito por Chiavenato, além de acompanhar o andamento da avaliação, se faz necessário uma boa comunicação sobre os referidos resultados, para que não ocorra a queda no engajamento das equipes, dificuldade de gerenciar os novos talentos, e encontrar os pontos a serem melhorados.

Em teoria, avaliar o desempenho consiste em medir a performance para tomada de decisões, referentes a promoções, remunerações, treinamentos, desenvolvimento etc. Porém, pode ocorrer erros por parte de gestores na hora da interpretação destes dados, ao avaliar um colaborador ou sua equipe, isso faz com que avaliação se torne ineficaz para o propósito inicial.

Daft (2005), cita 3 erros de avaliação que podem trazer efeitos negativos:

- Esteriótipo criar uma classe ou categoria baseado em traços ou características do colaborador;
- Efeito Halo: classificar o colaborador na mesma dimensão, mesmo que tenha alcançado desempenho melhor nas performances individuais;
- Escala de classificação ancorada no comportamento (BARS): criada a partir de incidentes críticos referentes ao desenvolvimento no trabalho; relaciona o comportamento aos variados graus de desempenho.

A avaliação de desempenho é um recurso utilizado pelas empresas para sanar problemas, corrigir erros de variados tipos, principalmente aquele que envolve o potencial humano da empresa. Mas pode haver discrepâncias da metodologia utilizada que pode afetar a credibilidade do processo. Como qualquer outra ferramenta, se faz necessário o conhecimento exato do que pode ser feito para que não atinja os resultados. Causando prejuízos e danos irreversíveis tanto ao colaborador, como a empresa.

## 13. FEEDBACK

O feedback é uma ferramenta bastante utilizada na área de gestão de pessoas, justamente por oferecer aos colaboradores uma devolutiva sobre como está sendo o seu desempenho dentro da organização, reconhecendo seus pontos fortes e quais devem ser revisados.

Embora tenham objetivos semelhantes e sejam processos complementares, é importante ressaltar que a avaliação de desempenho e o feedback não são a mesma coisa. A avaliação consiste em um processo mais sistemático em que é feito o levantamento de informações sobre o colaborador, já o feedback é a devolutiva, a parte da conversa, onde a gestão esclarece como enxergam os resultados obtidos. Nancy (2019), reforça que:

O feedback é uma ferramenta vital para assegurar que seus funcionários estejam se desenvolvendo. É uma oportunidade para você compartilhar suas observações sobre o desempenho profissional deles e evocar uma mudança produtiva. Sem esse retorno, eles não terão a menor ideia de como você os enxerga. (NANCY, 2019, p.9).

### 13.1. COMO DAR UM FEEDBACK EFICAZ?

O feedback é um momento bastante delicado que exige muita dedicação e compreensão de ambas as partes. Normalmente, os gestores oferecem devolutivas sobre o desempenho de seus subordinados na intenção de que melhorias aconteçam, tanto em seus resultados individuais, quanto nos resultados em geral. Mas é importante chamar atenção para extrema necessidade da preparação do avaliador, não saber aplicar o feedback de forma eficaz pode acabar trazendo diversas consequências ao ambiente profissional. Marras (2012), resalta isso quando diz que:

O feedback do dia a dia é uma das responsabilidades do gestor, que deve acompanhar de perto o desempenho dos seus liderados. O gestor deve comunicar ao seu liderado a percepção que tem do seu desempenho, informando o que não está de acordo com o negociado e proporcionando-lhe os recursos necessários para que ele possa atingir os seus objetivos e metas. O feedback não é uma atividade fácil, e requer primeiramente que haja na empresa uma cultura em torno de sua prática. Em segundo lugar, requer do

gestor habilidade e preparo para dizer ao seu subordinado o que está errado no seu desempenho. (MARRAS; LIMA; TOSE, 2012, p. 47).

Entre as práticas que podem auxiliar e facilitar esse processo é válido que listemos:

#### 13.1.1. CULTIVAR O BOM RELACIONAMENTO

Geralmente o feedback é realizado pelo gestor/ superior mais próximo, o que facilita a avaliação já que o mesmo conta com o uso da observação direta a respeito de seu colaborador. Apesar disso, se faz extremamente necessário que haja uma preocupação em manter uma relação saudável e respeitosa entre as partes envolvidas nesse processo para que o feedback seja preciso e bem aceito. Nancy (2019), diz que: “Estabelecemos as bases para um feedback eficaz desenvolvendo relacionamentos ao longo do tempo. Quando as pessoas se sentem conectadas a nós, até conversas difíceis são menos propensas a disparar uma reação hostil.” (NANCY, 2019, p.15).

#### 13.1.2. UTILIZAÇÃO DE FATOS

O momento do feedback pode ser bastante delicado, muitas pessoas têm dificuldade e tendem a se sentirem bastante sensíveis ao receberem críticas construtivas. Por isso, o avaliador ser direto e somente argumentar com fatos pode facilitar bastante o recebimento dessa devolutiva.

Concentre-se na mensagem que deseja transmitir. Com certeza você despertará uma reação a ameaças se der um feedback que a outra pessoa considere injusto ou impreciso. Seu feedback deve abordar o desempenho dela baseado em objetivos e metas que vocês estabeleceram juntos no começo do ano. Mas às vezes a avaliação não é tão objetiva assim. (NANCY, 2019, p.20).

### 13.1.3. ADMINISTRAÇÃO DAS EMOÇÕES

Embora devam ser controladas para que não se crie um clima hostil no momento do feedback, as emoções podem ajudar nesse diálogo. Justamente por enfatizarem a mensagem a ser passada e por permitirem que se tenha empatia das partes envolvidas.

Portanto, embora você deseje evitar disparar uma reação a ameaças, não elimine toda a emoção da sua conversa. Isso pode reduzir o impacto do feedback e levar a um ciclo de discussões ineficazes. Em vez disso, almeje um equilíbrio: manifeste apenas o suficiente de emoção para envolver a outra pessoa, mas não tanta que provoque uma reação hostil ou defensiva, encerre a conversa ou prejudique o relacionamento. (NANCY, 2019, p.20).

Em complemento marras (2012), também acrescenta algumas sugestões para o bom êxito de uma reunião de feedback:

- Iniciar dando ênfase aos aspectos positivos do desempenho do avaliado;
- Ter em vista que o objetivo é a melhoria do desempenho, não a disciplina;
- A arte de dar feedback dar enfoque às críticas ao desempenho, não às características da personalidade;
- Manifestar disposição em ajudar e demonstrar confiança na capacidade de bom desempenho do avaliado;
- Encerrar o feedback destacando os aspectos positivos do desempenho do avaliado.



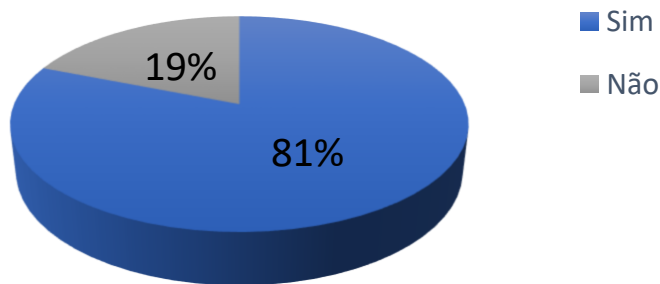
## 14. PESQUISA SOBRE IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Buscando fazer um levantamento sobre a importância das duas ferramentas abordadas durante este trabalho, elaboramos uma pesquisa virtual.

Cerca de 80 pessoas da faixa etária entre 20 e 45 anos, esse público engloba colegas da nossa instituição, professores, alguns colegas de trabalho das integrantes do grupo, conhecidos e voluntários de plataformas digitais.

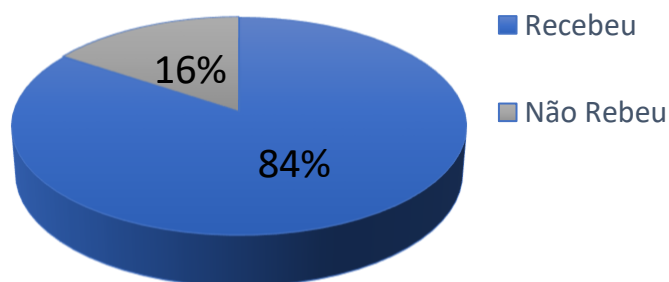
### PERGUNTAS:

1. Você já recebeu algum tipo de feedback?



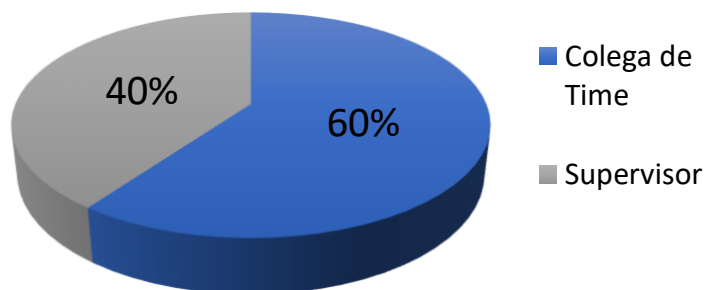
Como podemos analisar neste gráfico, a grande maioria do público já recebeu algum tipo de Feedback, o que mostra que as empresas vêm buscando avaliar seus colaboradores e mostrar quais são as expectativas e as demandas que buscam que o profissional execute com maior eficácia.

2. Você recebeu treinamento quando iniciou na sua empresa?



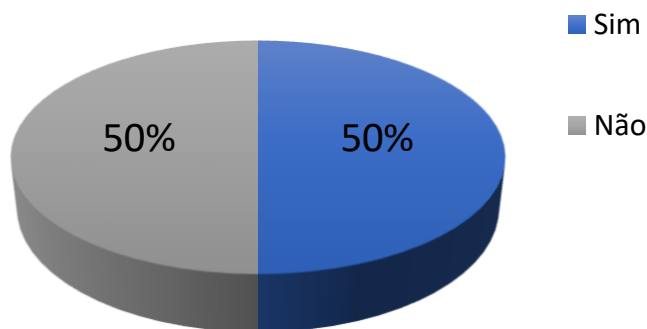
Já nesse gráfico conseguimos analisar que a grande maioria das empresas ofereceram um treinamento inicial aos seus colaboradores, cerca de 84% do público recebeu uma capacitação inicial, o que é extremamente importante para o colaborador compreender como funcionam as atividades da organização, além da cultura organizacional da empresa.

### 3. Quem te treinou na área em que você atua?



Cerca de 60% do nosso público recebeu o treinamento por uma pessoa do seu time, o que nos mostra um modelo de treinamento voltado para a aquisição de competências, onde os integrantes da mesma equipe passam seus conhecimentos para os outros profissionais, é uma forma confortável de aprender os processos. Já 40% dos participantes da pesquisa foram treinados por seus supervisores, essa situação, mostra uma preocupação da organização em passar as atividades de forma clara e responsável para o novo colaborador, com um superior que detém todos os conhecimentos necessários para auxiliar aquele novo admitido.

#### 4. Você recebeu algum tipo de treinamento fora da empresa?



Neste último gráfico conseguimos analisar que o treinamento fora da empresa é uma realidade apenas em algumas empresas tendo uma porcentagem de 50% a 50%. Isso nos mostra que esse modelo de treinamento ainda não é utilizado na maioria das empresas, mas vem ganhando destaque em algumas.

Por meio destes gráficos conseguimos entender a estimativa de respostas dos nossos entrevistados e é possível compreender como o treinamento é uma ferramenta bastante presente nas organizações. Sendo aplicada por gestores ou por colegas de trabalho, de forma simples ou elaborada, o treinamento é fundamental para absorção de conhecimentos práticos, teóricos, como também o clima organizacional e a ética da empresa.

Também foi perguntado aos entrevistados se eles acreditavam ser importante a devolutiva do seu superior sobre seu trabalho, a seguir, depoimentos de alguns deles:

“Com certeza. Isso nos diz muito sobre o nosso trabalho, se estou no caminho certo e fazendo tudo corretamente, se sou ágil e consigo resolver os problemas do dia a dia, isso me ajuda muito a evoluir e querer sempre melhorar”

“Sim, acho superimportante, porque no momento do feedback é possível deixar claro o que um líder espera do seu trabalho para que ele seja realizado de forma proveitosa”

“Sim, ter uma visão profissional do seu desempenho, é fundamental para analisar os pontos bons e ruins do seu trabalho, e assim traçar uma rota de melhora sabendo em quais pontos focar”

“Sim. O desenvolvimento de um funcionário não depende só de sua dedicação e esforço nas atividades e demandas diárias, mas também de um bom reconhecimento vindo de seu gestor/ supervisor. Os feedbacks, avaliações e devolutivas devem apontar os aspectos positivos e negativos, os de melhoria e decadência, pois isso é essencial para o crescimento e evolução do colaborador na carreira profissional”

Sim, é fundamental até mesmo para elogiar pontos positivos que já estão sendo executados para dar mais combustível ao profissional e falar os pontos a melhorar e que estão em desenvolvimento traçando planos para garantir uma constante evolução de desempenho. A não devolutiva deixa o profissional cego, sem saber se está tendo bom desempenho ou não e isso pode impactar em desmotivação e vários outros pontos negativos.

“Sim, onde trabalho existe avaliação de 360 graus. Onde você não é avaliado apenas pelo seu líder direto, mas também por outros líderes de outras áreas. E temos o hábito de colher feedbacks de colegas que são nossos pares nas atividades”

Por fim, por meio dessa pequena pesquisa realizada durante nosso período de elaboração do trabalho, nos foi permitido entender sobre em que cenário essas ferramentas se encontram e como são importantes para o desenvolvimento de um profissional.

## 15. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa proporcionou a todo o grupo um maior aprofundamento em duas ferramentas de suma importância quando tratamos de desenvolvimentos de pessoas, desenvolver vai muito além de apenas repassar informações e demandas, deve ser um processo minucioso, que busca um aproveitamento de competências e habilidades de um colaborador.

Ao iniciar este trabalho tínhamos como objetivo constatar a eficácia da aplicabilidade do treinamento e da avaliação de desempenho nas organizações e se elas traziam benefícios ou não para estas instituições. E por meio de uma pesquisa exploratória, embasada em fontes teóricas de estudiosos renomados, conseguimos levantar uma base necessária para reafirmar nossa hipótese.

O treinamento é imprescindível quando se trata da integração de novos profissionais, uma vez é necessário colocá-lo a par de processos e ensiná-lo sobre a política, missão, visão e valores da organização. Além de promover a adaptação eficaz de um novo funcionário, o treinamento também promove o desenvolvimento de competências e habilidades social e técnicas, que são potencializados a partir dessa capacitação.

A avaliação de desempenho por sua vez, é uma ferramenta essencial para as organizações conseguirem entender onde seu profissional está e quais são suas competências como também suas dificuldades, mensurando assim o grau de contribuição dele na empresa. Ela pode ser enxergada como um indicador da qualidade do treinamento oferecido ao colaborador, como também detectar a necessidade do mesmo. A avaliação de desempenho auxilia a empresa na identificação e retenção de talentos, permitindo que o profissional seja valorizado e impulsionado a atingir os objetivos e expectativas da instituição.

A utilização destas duas ferramentas traz diversos benefícios tanto para as organizações como para os profissionais, uma vez que promovem a aproximação da gestão aos liderados por meio do reconhecimento de suas capacidades, a valorização de talentos e a melhoria no clima organizacional, uma vez que o colaborador sente reconhecido e desejado pela empresa, isso o torna comprometido e motivado a atingir as expectativas.

Para as empresas a utilização destes instrumentos reflete diretamente na produtividade, uma vez que bem capacitados demandam menos tempo, pois já conhecem o processo, já o aprimoraram e o realizam com maior eficácia.

O aumento da qualidade do serviço prestado advém do comprometimento e motivação do colaborador, ele pode conhecer o processo em detalhes, mas se encontra uma motivação que vai além da remuneração, ele irá executar o trabalho com maior engajamento e dedicação. Todo esse envolvimento reflete diretamente na satisfação dos clientes, que conseguem sentir a dedicação e preocupação da organização em prestar um serviço ou produto de qualidade.

Outro reflexo que podemos enxergar a partir da utilização dessas ferramentas é a imagem que empresa passa no mundo dos negócios. Uma vez que pensa em seus profissionais, promove planos de carreira e incentiva seu crescimento profissional, a organização se destaca em meio a empresas que não possuem estes mesmos propósitos, tomando-a renomada e bem-vista.

Esta pesquisa nos promoveu conhecer de forma mais ampla duas áreas de extrema relevância no setor de desenvolvimento humano, seus conceitos, formas de aplicação, benefícios e importância. Foi possível analisar que essas duas ferramentas podem promover o crescimento corporativo de uma organização, de forma completa e eficiente. Comprovando que a preocupação com o desenvolvimento de um colaborador, a promoção de investimentos em seu treinamento como também em métodos avaliativos torna o processo de gerenciamento de pessoas mais eficaz e proveitoso.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, K. A. W; MASKE, D. C; MARTINS, D. de L. **Treinamento, Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho**. Indaial – SC: Uniasselvi, 2015.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências: e gestão do conhecimento**. 3Ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel do Recursos Humanos nas Organizações**. – 4. Ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O capital Humano das Organizações**. 9° Rio de Janeiro: CAMPUS, 2009.

COELHO, Daniela. **Avaliação do Desempenho** – Pernambuco: Secretária da educação, 2013.

DALMAU, Marcos Batista Lopes; GIRARDI, Dante Marciano. **Administração de recursos humanos II** – 3. Ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2015.

DAFT, Richard L. **Administração**; Tradução, Robert Brian Taylor. São Paulo: Thomson, 2005

DUARTE, Nancy. **A Arte de dar Feedback**; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019. Recurso digital.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. – 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

FALCONI, Vicente. **Controle da qualidade total no estilo japonês**. – Nova Lima, MG, 2004.

LACOMBE, Francisco José. **Administração: Princípios e Tendências**. – 2º edição – São Paulo: Saraiva, 2008

MADRUGA, Roberto. **Treinamento e Desenvolvimento com Foco em Educação Corporativa** – 1º edição – São Paulo: Saraiva, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**– 14ª edição – São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; LIMA, Marília de Gonzaga e TOSE, Silva. **Avaliação de desempenho humano** – Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. (Gestão de RH).

MICHAELIS: **dicionário escolar língua portuguesa** – São Paulo: Editora Melhoramentos, 2008.

PARRY, Scott B. **The Quest for Competences. Training**, 1996.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes** — 12. ed. — São Paulo: LTr, 2014.

REICHEL, H. **Treinamento e Desenvolvimento**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

TONET, Helena Correa. **Liderança e Gestão de Pessoas em Ambientes Competitivos**. Rio de Janeiro, FGV, 2012.

XAVIER, Ricardo Almeida Prado. **Gestão de Pessoas na Prática**. São Paulo, 2006.