

CENTRO PAULA SOUZA
Etec Prof. André Bogasian
MTEC RH – MÉDIO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

Ana Clara Felizardo de Brito

Ana Vitória Martins

Erick de Silva Sousa

Mayara Duarte Ferraz

Pablo Cruz

GESTÃO DE PESSOAS E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO
AVALIATIVA NA PRODUTIVIDADE: feedback

OSASCO

2023

Ana Clara Felizardo de Brito

Ana Vitória Martins

Erick de Silva Sousa

Mayara Duarte Ferraz

Pablo Cruz

**GESTÃO DE PESSOAS E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO
AVALIATIVA NA PRODUTIVIDADE: feedback**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao MTEC RH - Médio
Técnico em Recursos Humanos da
ETEC Prof. André BOGASIAN, orientado
pela Prof.^a Lucimar Orsi, Como requisito
parcial para obtenção título de Técnico
em RH.

OSASCO

2023

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA
ETEC ANDRÉ BOGASIAN - OSASCO**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DO TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO - TCC.**

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Ensino Médio Integrado ao Curso Técnico em Recursos Humanos, na qualidade de titulares de direitos morais e patrimoniais de autores da Obra, **GESTÃO DE PESSOAS E A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO AVALIATIVA NA PRODUTIVIDADE: feedback**, trabalho de Conclusão de Curso apresentado na ETEC Professor André Bogasian, Município de Osasco autorizamos o Centro Paula Souza reproduzir integral ou parcialmente o trabalho e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais, a partir desta data, por tempo indeterminado.

OSASCO, 11 de dezembro de 2023.

**ANA CLARA FELIZARDO DE BRITO
ANA VITÓRIA MARTINS CARDOSO DA SILVA
ERICK DE SOUSA SILVA
MAYARA GIOVANNA DUARTE FERRAZ
PABLO FERNANDES CRUZ**

Cientes:

Coordenador do Curso

Professor Orientador

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLOGIA PAULA SOUZA
ETEC ANDRÉ BOGASIAN - OSASCO**

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO DO TRABALHO DE
CONCLUSÃO DE CURSO - TCC.**

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no Ensino Médio Integrado ao Curso Técnico em Recursos Humanos, município de Osasco declaramos ter pleno conhecimento do Regulamento para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso do Centro Paula Souza. Declaramos, ainda, que o trabalho apresentado é resultado do nosso próprio esforço e que não há cópias de obras impressas ou eletrônicas, é autêntico e original.

OSASCO, 11 de dezembro de 2023.

**ANA CLARA FELIZARDO DE BRITO
ANA VITÓRIA MARTINS CARDOSO DA SILVA
ERICK DE SOUSA SILVA
MAYARA GIOVANNA DUARTE FERRAZ
PABLO FERNANDES CRUZ**

OSASCO

2023

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado, apresentado à Etec Prof. André Bogasian, como requisito parcial para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos, com nota final igual a ____, conferida pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Lucimar Silva Lima Orsi
Professora Responsável pela Disciplina
De Trabalho de Conclusão de Curso

Professor Etec Prof. André Bogasian

Professor Etec Prof. André Bogasian

Professor Convidado Etec Prof. André Bogasian

OSASCO

2023

“O problema é querer tratar as pessoas como um padrão único.
Não funciona, porque cada pessoa é um universo a parte “

IDALBERTO CHIAVENATO

RESUMO

Desvendou-se ao decorrer do estudo do uso do feedback como uma ferramenta motivacional, a sua importância no atual cenário organizacional, uma vez que, sua presença e utilização se tornam cada vez mais constantes. Com o objetivo de analisar e apontar as causas que levam ao deslocamento de atividades nos colaboradores, assim resultando no estudo de ferramentas e métodos avaliativos que gerem o alinhamento do colaborador em seus determinados indicadores de desempenho. Baseando em um estudo de profundidade acerca do uso do feedback e da comunicação avaliativa, verificou-se que o gatilho avaliativo deve levar em consideração as diferentes formas de interpretação dos colaboradores, utilizando da comunicação assertiva para inibir dos possíveis efeitos negativos. Com a existência uma enorme gama quando se trata de métodos avaliativos, a variação dessas técnicas relacionadas aos métodos de avaliação dá ao avaliador a possibilidade de escolher da melhor forma qual dará o maior retorno ao gerar algum fator motivacional. A partir dos resultados que surgem da avaliação de desempenho, é necessário fornecer retorno aos colaboradores, para que os mesmos tenham conhecimento de seus pontos fortes e pontos a serem aprimorados, assim, monitorando o seu desempenho anterior com os subsequentes, dando uma oportunidade de discutir sua performance e engajar para melhorá-lo.

Palavras-chave: feedback; comunicação; perspectivas; métodos; colaboradores.

ABSTRACT

During the study of the use of feedback as a motivational tool, its importance in the current organizational scenario was revealed, since its presence and use become increasingly constant. With the aim of analyzing and pointing out the causes that lead to the displacement of activities among employees, thus resulting in the study of evaluation tools and methods that generate employee alignment in their certain performance indicators. Based on an in-depth study on the use of feedback and evaluative communication, it was found that the evaluative trigger must take into account the different ways in which employees interpret, using assertive communication to inhibit possible negative effects. With the existence of a huge range when it comes to evaluation methods, the variation in these techniques related to evaluation methods gives the evaluator the possibility of choosing in the best way which will give the greatest return by generating some motivational factor. Based on the results that emerge from the performance evaluation, it is necessary to provide feedback to employees, so that they are aware of their strengths and areas for improvement, thus monitoring their previous performance with subsequent ones, giving an opportunity to discuss its performance and engage to improve it.

Keywords: feedback; communication; perspectives; methods; collaborators.

OBJETIVOS

Objetivo Geral

Estudar e apresentar déficit e causas na qual pode deslocar o empregado de objetivos além de demonstrar ferramentas avaliativa que gere o alinhamento do funcionário a determinadas tarefas ou comportamento.

Objetivo Específico

Estudar comportamento dentro da área profissional em base do sistema de conhecimento, habilidade e atitude para verificar se o funcionário tem o nível certo para realizar tarefas de maneira corretas acarretas com maiores dificuldades e entregas sob menor prazo, uma vez que após o reconhecimento de pontos fortes de um colaborador tem-se a consciência onde pode-se indicar avaliações boas e solicitações de melhora ou requerimento sob treinamento para ajudá-lo na retenção deste déficit.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO AO FEEDBACK	10
2. O FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES	12
3. COMO O IMPACTO DO GATILHO INFLUENCIA NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO	14
4. FERRAMENTA PARA ENGAJAMENTO: VISUALIZAÇÃO DE DIFERENTES PERSPECTIVAS	16
5. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO FEEDBACK	22
5.1. Entrevista com gestora:	22
6. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS: PRESENÇA DE FEEDBACK	25
7. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
7.1. Exemplos de métodos a serem utilizados:	29
8. METODOLOGIA	32
9. RESULTADOS OBTIDOS.....	33
10. CONCLUSÃO	34
APÊNDICES.....	35
ANEXOS.....	36
REFERÊNCIAS.....	40

1. INTRODUÇÃO AO FEEDBACK

De acordo com o artigo de Maria Eduarda Souza de. ROTHSTEIN, 2021. “O feedback consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou ação executada por esta, com o propósito de reorientar ou estimular comportamentos adequados na execução da atividade profissional.” E pontua “A finalidade deste trabalho é avaliar a importância do feedback como ferramenta motivacional, identificando o perfil do colaborador no ambiente organizacional, através da avaliação de desempenho verificar se há interferência no relacionamento das pessoas e no cotidiano da empresa.”

Anterior a aplicação do feedback como ferramenta motivacional em sua grande maioria, era feita a substituição dos colaboradores sem conhecimento de seus déficits, causando o aumento da rotatividade e conseqüentemente uma visão de instabilidade na empresa. Utilizando como exemplo Steve Jobs, cofundador, ex-presidente e CEO da Apple Inc., que ao longo de projetos dos primeiros Macintosh, por volta da década de 1980 não possuía hábito de aplicar feedback e costumava destituir colaboradores com certa frequência. Tendo seu início na Revolução Industrial do século XVIII, a descoberta da comunicação avaliativa (um processo avaliativo, onde a comunicação interna será utilizada para mobilizar a equipe para ampla participação de processos, gerando motivação) como meio de solução em problemas na produtividade foi notado primeiramente por James Watt, usado para evitar o desperdício dos combustíveis em máquinas, portanto, afeta diretamente a produtividade e eficiência na realização das atividades.

Atualmente a comunicação avaliativa é um dos fatores para a melhoria de desempenho das competências interpessoais no âmbito profissional, buscando a atualização da habilidade de comunicação assertiva (é a capacidade de expressar pensando e opiniões de forma compreensiva e de fácil entendimento, sem, no entanto, ser desrespeitoso ou agressivo), modificando de forma positiva a força do trabalho.

O tema se torna importante, pois o feedback tanto negativo quanto positivo pode gerar um controle de atividades funcionais e confiança no trabalho quando se trata do colaborador, isto é, a ferramenta na qual diversos colaboradores necessitam na maioria das vezes está em uma descrição de seus resultados na empresa, reconhecendo os pontos fortes do trabalho organizado e eficiência do colaborador. A falta do mesmo pode ser interpretada como ausência do estímulo e motivação, gerando um desalinhamento de atividades realizadas pelo colaborador.

2. O FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES

Ao decorrer do estudo do feedback como ferramenta motivacional nas organizações, é notável as diferentes interpretações de colaboradores que surgem em relação a um retorno de seus entregáveis, por isso, o setor de Recursos Humanos tem como função a transformação dos processos com maior integração entre a equipe. Fundamentando os próximos projetos a partir das competências profissionais necessárias, devem buscar atender as exigências do mercado de trabalho quanto a adaptação e melhoria da eficiência.

O gatilho do senso avaliativo aplicado de forma correta desencadeia o autodesenvolvimento nos colaboradores, portanto, o retorno dos resultados pode influenciar o colaborador na percepção de seus C.H.A (conhecimento, habilidades e atitudes), sendo assim, as decisões da gestão terão a visão dos impactos do feedback, logo devem englobar no planejamento estratégico de Recursos Humanos ações desenvolvidas para alcançar alinhamento de atividades. Posto isto, a hipótese (A aplicação do feedback por parte do gestor é efetiva e correta) é respondida.

Marcos B. Dalmau e Dante M. Girardi (2015, p. 127). A rigor, a maioria das pessoas gostam de saber como estão indo. Você não gosta? Imaginamos que sim, pois com isso o trabalhador tem condições de saber onde pode melhorar, assim como acaba tendo uma segurança a mais sobre o seu trabalho na empresa. Isso faz com que se ressalte uma coisa muito importante: os sistemas de avaliação têm capacidade de influenciar o comportamento do funcionário, direcionando seus esforços para aumentar o desempenho organizacional.

Para a realização do feedback os fatores de avaliação que compõe a comunicação avaliativa devem estar presentes, pensando na importância do plano de ação e acompanhamento do desempenho dos colaboradores pelo Recursos Humanos. Enxergando como solução a compreensão do Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT), o avaliador deve ter a iniciativa pela identificação de competências e déficits, assim aplicando o feedback. Analisando aos impactos que podem refletir

nas ações do colaborador, não só existe a necessidade dos Recursos Humanos de demonstrar qual desígnio da avaliação, mas também, estabelecer a presença de *Rapport* (criar uma ligação de empatia com outra pessoa, para que se comunique com menos resistência) entre os colaboradores e gestores. Compreendendo como a comunicação pode infligir melhor no reconhecimento de suas qualidades e suas maiores dificuldade dentro de uma série de funções realizadas pelo empregado.

Portanto, a presença de feedback na organização deve se estabilizar com certa sensibilidade, uma vez que, a comunicação reflete na interpretação e compreensão das informações. O entendimento das principais competências de um colaborador resulta no melhor alinhamento para exercer suas atividades, por isso, desfalques relacionados as competências C.H.A. (conhecimentos, habilidades e atitudes) possuem grande impacto entre o perfil comportamental do colaborador e sua relação com as atividades exercidas dentro de um cargo específico.

Sendo assim, a comunicação assertiva faz parte do desenvolvimento de percepção das capacidades de cada um dos colaboradores, pois a identificação, de acordo com Sachs (1995, p. 83), conforme citado por Marcos B. Dalmau e Dante M. Girardi (2015, p. 125), se torna possível a partir da mediação entre a aplicação das habilidades, indagando quando há necessidade de verificação das relações ao redor da organização e suas rotinas.

3. COMO O IMPACTO DO GATILHO INFLUENCIA NOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO

Como visto na introdução, vale ressaltar que anteriormente a aplicação do feedback durante o período da Revolução Industrial, a psicologia da época visava atender os interesses da indústria baseando nos conceitos abordados no Taylorismo (Sistema de gestão do trabalho baseando em diversas técnicas para aumentar o rendimento do trabalhador) essa psicologia era nomeada como Psicologia Industrial. Em seguida com o avanço da tecnologia e informação, o colaborador deixa de ser visto apenas como uma engrenagem e passa a ser observado como Capital Humano, conseqüentemente houveram grandes mudanças cruciais no contexto do Mercado levando à concepção de uma administração estratégica visando o desenvolvimento de competências como fatores primordiais para atender as demandas deste campo.

Os sistemas de avaliação surgem como uma importante ferramenta para identificação e resolução de questões organizacionais, de acordo com Pontes (2002) citado por Marcos L. Dalmau e Dante M. Girardi (2015, p.126), ressalta que a avaliação de desempenho visa além de estabelecer os resultados procurados, acompanhar os processos de trabalho e fornecer feedback constante. Respondendo a hipótese (os métodos de avaliação não possuem fatores motivacionais), Tendo como consideração que geralmente o desempenho é influenciado pelo interesse, ou seja, quando existem recompensas vistas como válidas, acabam gerando motivação para a pessoa ter um desempenho aceitável, no entanto o contrário também ocorre, quando não há um estímulo e o colaborador não enxerga a necessidade de dar o seu melhor nos resultados, outros fatores que influencia no desempenho são as competências pessoais e a percepção do papel desempenhado na empresa. O Gestor de Recursos humanos possui como responsabilidade intermediar a relação dos colaboradores com a Organização, levando em consideração os valores e objetivos da empresa, ter conhecimento das emoções, motivações, estresses, comunicação, conflito e liderança pode ajudar o gestor a lidar de forma mais eficaz administrar as pessoas em época de crise. Seguindo essa linha de pensamento encontramos o Gatilho Emocional, que consiste no impacto emocional, de acordo com o artigo publicado por Leonardo Polak na plataforma “Medium” (2016) “Os gatilhos emocionais são situações ou

acontecimento que acionam ou disparam determinado tipo de emoção, memória ou trauma”, ou seja, se a pessoa não teve uma experiência muito positiva no processo de avaliação anterior, conseqüente será dificultoso avaliar profundamente os critérios avaliativos. Saber utilizar os gatilhos como forma de contornar determinados contratempos e usar como meio de melhorar a produtividade de sua equipe, acaba gerando um certo destaque no corpo da Instituição e querendo ou não, acaba influenciando os outros a também buscarem alternativas para tal.

Naturalmente, quando se ouve a palavra “avaliação” já causa uma preocupação para a maioria das pessoas e dependendo do perfil do avaliador acaba gerando mais inquietação a quem está sendo avaliado, receber um feedback vindo de alguém que possui o perfil de um chefe traz sempre um medo independente do conteúdo, pois a imagem obtida por chefe é caracterizada por um personagem autoritário, inflexível e dando enfoque em questões hierárquicas, normalmente ignoram o lado humanizado e prezam apenas nos resultados buscados, tornando esse processo de avaliação dificultoso e muitas das vezes não conseguindo identificar com clareza os pontos fortes e fracos de cada colaborador. Agora quando o recebimento do feedback vem de um perfil de líder a abordagem e a recepção é diferente, é mais aceita pelos colaboradores, pois já existe uma relação mais participativa entre as partes buscando melhorar o engajamento e colaboração dos membros da equipe.

Avaliar o perfil comportamental gera um nível de conhecimento que, ao entender quais as fortalezas e gaps no desenvolvimento profissional, fornecendo o feedback essencial para discussão dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, será possível ter mais segurança nas tomadas de decisão e no alinhamento das atividades de estímulos e/ou orientações direcionadas a cada indivíduo. Isto também representa a valorização do capital humano e, por conseqüência, da empresa como um todo. Oferecer feedbacks de forma regular ajuda a manter o capital humano engajado, focado e motivado, dando oportunidades para identificar alguns questionamentos, eliminar problemáticas possibilitando a liberdade para estabelecer novas metas (atingindo um alto desempenho na Organização).

4. FERRAMENTA PARA ENGAJAMENTO: VISUALIZAÇÃO DE DIFERENTES PERSPECTIVAS

A partir do estudo do design thinking (design do pensar) como uma ferramenta potencializadora para a aplicação do feedback, buscando o envolvimento de um grupo de pessoas para enxergar as soluções dos diferentes pontos de vistas e, portanto, a utilização da comunicação assertiva.

Tim Brown (2010, p.6), "...os princípios de design Thinking são aplicáveis a uma ampla variedade de organizações, não apenas a empresas em busca de novos produtos para oferecer. Um designer competente sempre poderá melhorar a nova parafernália do ano passado, mas uma equipe interdisciplinar de design thinkers habilidosos está em posição de solucionar problemas mais complexos.", portanto, é definido como modo de pensamento que situa as pessoas no centro da solução de um problema, promovendo a colaboração do grupo na identificação de problemas que afetam o ambiente de trabalho como um todo.

Anterior aos pilares fundamentais do design thinking, se torna importante ressaltar a presença do LNT (Levantamento de Necessidades de Treinamento), como prática fundamental da gestão de pessoas para todo e qualquer planejamento futuro quanto aos treinamentos que precisam ser realizados, fornece amparo aos Recursos Humanos na determinação de metas e custos, por ser a base que determina as necessidades e déficits da equipe ou setor.

A relação do design thinking com os Recursos Humanos vem sendo utilizada como criação de práticas e políticas inovadoras quanto a gestão de pessoas, repensando impactos durante a comunicação e nas avaliações de desempenho, propondo feedback. "Sempre achei que, se você lida com um problema de forma benevolente e transparente e envolve outras pessoas, para que não seja apenas sua opinião pessoal, as pessoas chegam ao final dessas conversas difíceis mais entusiasmadas." (DAVID KELLEY).

Baseando-se em três pilares: empatia, colaboração e experimentação.

Nesse sentido, a empatia se torna parte presente na comunicação assertiva, uma vez que, a compreensão de diversos pontos de vista e o entendimento do perfil comportamental dos colaboradores, é, portanto, a melhor forma de se expressar para atingir objetivos, enquanto preserva o possível das relações entre a equipe. A comunicação se torna grande aliada do feedback no âmbito profissional, à vista disso, permite acabar com mal-entendidos e transmite esclarecimento das ideias e de expectativas no que se refere aos resultados da avaliação feita pelos gestores.

Sob o mesmo ponto de vista, o pilar da colaboração favorece a dinâmica da equipe concomitante ao relacionamento entre eles, incentivando a pontuação de entraves que os mesmos identificarem. Sendo assim o reconhecimento das capacidades dos colaboradores por parte de seus gestores, gera incentivo, propostas viáveis quanto aos entraves revelados e a criação de engajamento entre os colaboradores.

Outrossim, a fase de experimentação destaca procedimentos fundamentais que surgiram durante a colaboração, colocando em prática aquilo que foi discutido em uma metodologia de empatia e comunicação que viabiliza e ajuda nos processos, utilizada para introduzir determinado entrave de estudo.

Como utilização na profissão de Recursos Humanos é necessário o pensamento estratégico e analítico, enquanto reúne ferramentas e ideais. Traçando melhoras nos métodos de avaliação ou até mesmo a substituição, dessa forma, deve ser analisado o contexto que influenciou os resultados. Gerando um controle de atividades funcionais e confiança no trabalho quando se trata do colaborador, a ferramenta na qual diversos colaboradores necessitam maioria das vezes está em uma descrição de seus resultados para empresa, dando uma consistência sobre o trabalho organizado e eficiente do empregado. A falta do mesmo pode ser interpretada como ausência do estímulo e motivação do empregado, gerando um deslocamento de atividade. Destaca-se, “A valorização do erro como parte do processo, a compreensão humana e o conhecimento pertinente” (MORIN, 2000).

O andamento de projetos de acordo com as etapas do DT (design thinking) gera alinhamento de atividades na rotina do RH, com a visualização de perspectivas dentro do ambiente de trabalho é necessário fornecer retorno, ou seja, feedback.

No DT existe uma classificação de temas relacionados a construção dos “desafios”, ante aos problemas que devem ser analisados e elaborados. Sendo eles, currículo, espaços, ferramentas e sistemas.

O currículo tem relação com uma temática importante que precisa estar presente no ambiente de trabalho, por exemplo, competências interpessoais, conhecimentos específicos, habilidades e atitudes. Importantes para a identificação do perfil comportamental de um colaborador, a partir disso, pode-se ter um alinhamento de suas funções dentro do trabalho, desenvolvendo melhor suas atividades e competências diante das necessidades da vaga em questão.

Os espaços também possuem grande influência sobre os resultados dos entregáveis, a imagem do ambiente interno do trabalho pode influenciar positivamente ou negativamente a eficiência do colaborador, assim, a melhor utilização desses espaços e sua organização podem ser um fator motivacional. Mantendo em mente a imagem que devem transmitir aos seus colaboradores, como, boas condições de trabalho, segurança no ambiente de trabalho e equipamentos para maior facilidade no desenvolver de atividades.

O envolvimento de novas tecnologias digitais no ambiente de trabalho pode ser um fator determinante para inovação e interação entre equipes, além do uso de ferramentas já conhecidas, a implementação de novas deve ter um planejamento prévio, sendo essencial para o desenvolvimento de novos processos.

Relacionadas as questões da gestão do trabalho, os sistemas de hierarquia determinam pessoas que devem ou não tomar decisões sobre os processos, no entanto, todos podem contribuir com soluções para o planejamento de novos

sistemas. Levando em consideração que ao desenvolver novos sistemas deve se ter em mente os valores que representem a imagem da organização, como a missão, visão e valores.

Sua presença nas dinâmicas se dá ao uso de ferramentas que proponham melhor engajamento de colaboradores na descoberta de soluções, sendo assim, a equipe de Recursos Humanos deve desenvolver as seguintes atividades de acordo com o tema foco para o treinamento:

- Busca de insights;

Anterior ao planejamento dos processos é necessário se buscar diferentes pontos de vistas em relação ao que será realizado, uma vez, as ações e mudanças afetaram consequentemente todos ao redor da organização. Por exemplo, a organização se situa em uma queda de suas vendas, o levantamento de uma pesquisa deve visar tanto seu público externo como interno, observando as diversas opiniões e chegando a uma solução.

- Mapeamento de déficits;

O Levantamento de Necessidades de Treinamento considera o que deve ser melhorado em questão das atividades realizadas pelo colaborador, sendo assim, o mapeamento desses déficits pode ser de grande ajuda ao setor de Recursos Humanos. Enquanto fiscaliza a causa dessas carências pode identificar um fator que afeta diretamente uma grande massa, podendo prover futuramente um auxílio com maior eficiência e agilidade. Portanto sem a utilização dessa ferramenta resulta na hipótese (O gatilho do senso avaliativo, não condiz com a necessidade de treinamento dos colaboradores).

- Diagramas e Fluxogramas;

São de grande ajuda ao RH, na visualização, resumo de conteúdos e simplificação de orientações, que são passadas aos colaboradores de maneira direta e objetiva.

Os diagramas otimizam a comunicação quando aplicados em situações de processos de complexos que se modificam com frequência. Formado por palavras-chave ou conceitos que são ligados por linhas e setas que definem o raciocínio a ser seguido para que seja possível entender o tema. (Anexo A)

Já os fluxogramas reúnem informações complexas em somente uma imagem, facilitando a sua visualização. A ideia é que, ao observar o desenho, uma pessoa consiga entender de maneira fácil a sequência com que as atividades ocorrem. (Anexo B)

- Mapa conceitual;

Além de serem usados como ferramenta criativa, concebe captar a compreensão sobre determinado tópico e, portanto, auxiliam no planejamento estratégico do mesmo. Por meio da coleta de dados é possível identificar com o mapa conceitual, quais são as palavras-chave que o compõe, quais os conceitos que serão estudados e a identificação de relações que se interligam a esses conceitos.

- Estímulo de engajamento da equipe;

Promover a cultura organizacional envolve a participação das equipes nas decisões e estímulo do comprometimento na organização, gerando conseqüentemente a motivação. Para desencadear o engajamento deve ser proposto dinâmicas mais abertas, e fornecer feedback para o fortalecimento das relações no âmbito profissional, buscando a aplicação de novas ideias que surgiram a partir da busca de

insights, fortalecendo o desenvolvimento de soluções e aprimorar processos sempre abertos a inovação.

5. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E DO FEEDBACK

5.1. Entrevista com gestora:

De acordo com a entrevista com a atual analista e gestora da empresa Roma Pneus no Departamento de Gente e gestão, realizada em 09 de setembro de 2023, Morgana Soares Leal explica que “Referente ao incentivo, as empresas devem oferecer e sugerir autodesenvolvimento pessoal e profissional, dando ao colaborador um método para resgatar resultados de seu futuro desenvolvimento e poder contestar métricas alcançadas ou pendentes. É notável a extrema necessidade de um diagnóstico dos processos de cada funcionário dentro das expectativas da empresa, para que possamos realizar a manutenção ou reter o talento conforme a aplicação de um treinamento”. Em grandes equipes por exemplo, ressalta a importância de estipulações de frequência analítica ou diagnóstica de desempenho, sendo essa avaliação individual ou coletiva. O impacto do feedback atualmente nas empresas, é verificado como uma etapa de desenvolvimento pessoal e indagam reconhecimento de talentos tanto em promoções para cargos, como bonificações e recompensas.

Tendo o conhecimento sobre a importância do feedback na empresa e no alinhamento de seus objetivos, é viável atualmente a utilização do feedback para a avaliação sem base na hierarquia da organização, podendo ser de um funcionário para a diretoria ou de um gestor para um subordinado.

A seguir, apresenta-se insights valiosos obtidos por meio de entrevista com Morgana Soares Leal, analista e gestora do departamento de Recursos Humanos da empresa Roma Pneus, sobre a relevância da gestão de feedback no contexto organizacional.

- Incentivo ao Autodesenvolvimento e Enfoque no Colaborador:

Morgana Soares Leal destaca o compromisso da empresa em promover o autodesenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores como um método fundamental para impulsionar seus futuros resultados. Ela enfatizou a importância de capacitar os funcionários a contestar métricas alcançadas ou pendentes, criando um ambiente que encoraje a busca constante por melhorias.

- Diagnóstico e Retenção de Talentos:

A gestora ressalta a necessidade de um diagnóstico individualizado do desempenho de cada funcionário na empresa, visando a manutenção dentro do período de 1 mês e trazendo a retenção de talentos por meio de treinamentos específicos. Também destacou a importância da avaliação frequente do desempenho principalmente em equipes frontais ao comercial, tanto individual quanto coletiva, como um elemento crucial para o crescimento e o reconhecimento dos colaboradores, incluindo promoções, bonificações e recompensas.

- Feedback como Ferramenta Estratégica:

O feedback foi descrito por Morgana como uma ferramenta estratégica para que a empresa alcance seus objetivos. Ressaltando que o feedback não se limita apenas a uma direção, podendo fluir tanto do funcionário para a diretoria quanto do gestor para o subordinado.

Sendo importante para alcançar objetivos sólidos e mapear onde o colaborador deve seguir para realizar um trabalho com êxito sem demarcar de sua métrica.

- Indicadores de Desempenho:

Também compartilhou a importância de utilizar ferramentas impactantes para construir um departamento de Recursos Humanos sólido ao longo de dois anos. Essas ferramentas incluem a avaliação 360°, que permite a coleta de informações sobre o desempenho dos funcionários de maneira abrangente, incluindo a possibilidade de autoavaliação. Além disso, destacou a estratégia “*One-to-One*” (*One-to-One* se trata de reuniões individuais de *check-in* entre o gestor e um colaborador, sendo conversas curtas, em que a discussão gira em torno do que está indo bem e do que precisa ser modificado ou otimizado. Um processo simples, mas que tem o potencial de

transformar e manter o relacionamento interpessoal de trabalho saudável, com o objetivo de orientar e passar uma informação em base de uma comunicação simples e direta, não expondo o colaborador em público. Ao colocá-lo em práticas, colaboradores se sentem mais confortáveis para contribuir com suas ideias e se engajar mais no trabalho), como uma abordagem crucial para evitar intimidações e pessimismo nas avaliações, promovendo uma comunicação eficaz.

- Desafios na Gestão de Pessoas:

Dando destaque as suas experiências como gestora, relacionadas ao desafio pandêmico na gestão de funcionários. Observou a transição de um departamento rígido para um ambiente mais humano, que visa a engajar diariamente os colaboradores e reduzir a rotatividade. Apontando a necessidade de sensibilidade tanto individual quanto coletiva para analisar resultados e promover o desenvolvimento pessoal, destacando que esses são os principais desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos na busca por métricas sólidas e resultados positivos.

6. AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS: PRESENÇA DE FEEDBACK

A APO (avaliação participativa por objetivos) é uma forma de avaliação da participação de colaboradores, que busca definir quais metas serão base para uma avaliação, conseqüentemente ocasionando no aumento de motivação dos colaboradores, sendo assim, o desenvolvimento de engajamento para a realização das etapas da APO, é marcada principalmente pelo uso da comunicação assertiva como meio de criação de vínculo significativo entre colaboradores e gestores.

Uma das principais vantagens da avaliação participativa por objetivos, é a sua capacidade de permitir que os recursos humanos adotem diversas modalidades de trabalhos colaborativos, aperfeiçoando o trabalho de gestores e funcionários e gerando aproximação de realidades. Como este é um método mais participativo, é possível se notar com mais clareza o que está dentro dos objetivos da empresa, possuindo muito mais a oferecer como benefícios do que exigir, refletindo não só nos resultados atuais, mas também nos posteriores. “Os métodos modernos surgiram em reação às limitações dos tradicionais e buscam a participação do funcionário e a melhoria do desempenho.” (CHIAVENATO, 2004).

A partir da análise, o encaixe de indicadores nos métodos de avaliação deve ser constante, uma vez que, a imersão de realidades deve ter embasamento nos conhecimentos e experiências pessoais com diferentes situações. Portanto, sendo um recurso que dá ênfase ao engajamento dos indivíduos, assim como o feedback se encarrega de motivar e estimular os colaboradores. O maior benefício, porém, é sentido pelo funcionário, valorizado a partir da sensibilidade da aplicação do feedback, tem um entendimento da importância de se fazer uma autoavaliação e manter sua automotivação, para o alcance de seus entregáveis dentro da organização e objetivos como um todo. Gerando confiança, autodomínio e capacidade de notar e desenvolver habilidade específicas relacionadas ao seu perfil comportamental que poderão influenciar positivamente seu trabalho no futuro.

Sendo constituído de seis fases:

- Determinação de objetos consensuais:

O primeiro passo é ter um objetivo e uma determinação do resultado que se deseja alcançar e do período para o alcance da meta. Sendo os objetivos elaborados em conjunto entre o colaborador e seu gestor, entrando de acordo para se chegar a um consenso.

- Comprometimento de todos os colaboradores para atingir objetivos traçados:

Indispensável a aceitação plena dos objetivos por parte do colaborador e seu comprometimento para atingir o que foi traçado. Motivando a participação nos processos e engajamento, resulta no aumento de produtividade.

- Negociação direta com gestores sobre a moderação dos recursos e estratégias necessários para alcançar os objetivos, sejam materiais, equipamentos, ou treinamento de pessoal:

Comunicação assertiva entre as partes para o entendimento das necessidades, conscientizando os gestores para que tenham compromisso e fornecer amparo sobre tudo que está ao seu alcance.

- Tomada das ações elaboradas:

É o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados. O desempenho é a estratégia pessoal escolhida pelo indivíduo para alcançar os objetivos pretendidos. Cada pessoa deve escolher com total liberdade e autonomia os seus próprios meios para alcançar os objetivos definidos. O gestor por sua vez deve estar presente para a aplicação de feedback quando necessário, dando retorno ao desempenho do colaborador.

- Monitoria e mensuração de resultados parciais em comparação com os objetivos traçados:

Verificação dos resultados por meio de uma avaliação simples, seguindo os critérios decididos anteriormente pela equipe, para acompanhamento.

- Retroação contínua:

Etapa de fornecimento de feedback, ou seja, conversas com colaboradores a respeito de seus resultados, levando em consideração a utilização da comunicação assertiva para o entendimento do colaborador sobre seus pontos fortes e fracos.

7. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

É de suma importância que o avaliador conheça os funcionários com quem está trabalhando, e que esteja sempre atento a melhor forma de avaliá-lo. Existem inúmeros métodos válidos para se utilizar em uma empresa, cada um deles com seu uso distinto. Na hora de avaliar o desempenho de um funcionário, se é necessário analisar todo o contexto no qual ele trabalha, como a vida pessoal do mesmo, suas condições de trabalho, recompensas, entre inúmeros outros fatores, que podem influenciar no desempenho de um indivíduo, pois, tendo esses fatores em mente, o avaliador poderá considerar soluções para possíveis quedas de desempenho.

“Citamos como exemplo o caso de uma pessoa que ganha um salário-mínimo por mês e que sustenta uma família de quatro pessoas. Perguntamos: você acha que as necessidades dessa família são atendidas plenamente com esse valor? Provavelmente as de subsistência são, mas em um nível insatisfatório. Possivelmente essa pessoa faz mágicas com esse valor, mas se a empresa propuser um aumento considerável e em contrapartida um aumento de carga horária, ela provavelmente irá aceitar receber um aumento de trabalho e, conseqüentemente, de desempenho. Agora, por outro lado, se a empresa percebe que o funcionário é muito esforçado e apresenta bom desempenho, e lhe dá uma recompensa simbólica, como uma foto de funcionário do mês e nada mais, provavelmente ele até ficará contente, mas isso não resolve o seu problema principal, que é sustentar com mais qualidade a sua família.” (DALMAU; GIRARDI, 2015, p.122).

Com isso, podemos dizer que a avaliação de desempenho não deve ser vista apenas como uma ferramenta para dizer se um colaborador está fazendo um bom ou mau trabalho, mas sim como uma forma de se conectar com os funcionários da empresa, suas vivências e experiências, e partir disso procurar realizar mudanças no ambiente de trabalho, para que este seja um lugar que acolha a todos, e os permitem alcançar seu máximo potencial, pois cada pessoa pensa de forma diferente, possui distintos

objetivos e suas próprias visões do que se deve dar mais valor, como explica Chiavenato:

“O desempenho humano na organização é extremamente contingencial. Varia de pessoa para pessoa, e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente. O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço determinam o volume de esforço individual que a pessoa estará disposta a realizar.” (CHIAVENATO, 2008, p.242).

Outro fator extremamente importante é descobrir quem irá fazer a avaliação de desempenho, pois um processo como esse pode ser tanto hierárquico quanto livre para que todos os funcionários tenham a oportunidade de avaliar pessoas de diferentes cargos, e até avaliar a si mesmos.

7.1. Exemplos de métodos a serem utilizados:

- Escala gráfica

Baseia-se em avaliar o funcionário por meio de notas, dadas a diferentes situações, como pontualidade, produtividade, entre outros fatores. É um método bem simples de se utilizar, o que também o torna barato de se realizar, porém, se esse método não for bem utilizado, pode ocorrer da liderança da empresa tirar conclusões precipitadas quanto a certos funcionários, baseado somente nessas notas (por exemplo, um funcionário sendo desligado por ter uma nota baixa em pontualidade, mesmo tendo uma produtividade acima da média), o que é conhecido como “efeito HALO”. (Anexo C)

- Incidentes críticos

Baseia-se em uma avaliação por meio de adjetivos que serão atribuídos ao avaliado. São utilizadas frases como: “chegou atrasado”, “produziu mais do que os demais funcionários”, “perdeu tempo”, et Cetera, para avaliar o desempenho de cada

funcionário. É uma avaliação simples de se fazer e pouco custosa, porém, pode ocorrer de um avaliador mal-intencionado descrever um funcionário de forma pejorativa, devido a um possível conflito interno. (Anexo D)

- Escolha forçada

Baseia-se em avaliar o funcionário por meio de frases descritivas, onde o avaliador deverá escolher, entre duas frases, a que mais se encaixa no perfil do funcionário, tendo uma classificação geral das frases no fim, onde ocorre a avaliação final. Por conta do avaliador ser forçado a escolher entre frases pré-definidas, a chance de a avaliação ser enviesada é menor, porém, isso também causa uma falta de aprofundamento. (Anexo E)

- Avaliação 360°

É um método onde todas as peças da empresa avaliam uns aos outros, sendo eles seus líderes, colegas, subordinados, et Cetera. Utilizar-se de um método como esse costuma resultar em uma análise mais precisa do desempenho dos colaboradores, pois a avaliação vem de pessoas que convivem e socializam entre si diariamente. Porém, esse tipo de avaliação também está sujeito a sabotagens, pois um funcionário pode avaliar outro erroneamente, por conta de possuir desavenças com ele. (Anexo F)

- Lista de verificações (*Checklists*)

Método que consiste em uma lista com diversas questões referentes ao desempenho geral de um funcionário, que são respondidas com “sim” ou “não”. A necessidade de uma mudança por parte do funcionário é definida com base no número de respostas negativas que ele possui. Pode ser usada como uma versão simplificada do método de escalas gráficas. (Anexo G)

- Autoavaliação

Método onde a avaliação de desempenho parte do próprio colaborador. São dados certos critérios, para que a pessoa possa adquirir maior ciência de suas qualidades e defeitos como profissional. É importante pois estimula o autoconhecimento da pessoa, e mostra a visão que a mesma possui de sua própria performance.

A pessoa que possui o papel de avaliador dentro de uma empresa deve se manter sempre ciente das diferentes nuances dos métodos avaliativos utilizados, e levá-las em consideração no momento de mostrar os resultados aos seus líderes. (Anexo H)

8. METODOLOGIA

O processo para construção metodológica do trabalho de Gestão de Pessoas e a Importância da Comunicação Avaliativa na Produtividade foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica de natureza descritiva, composto por fontes secundárias para um aprofundamento intelectual sobre o tema. Através da análise de Livros como “Gestão de Pessoas” de Chiavenato, “Administração de Recursos Humanos” de Dalmau e Girardi e a Apostila Acadêmica Uni Cesumar “Psicologia Organizacional” de Dra. Waldeciria Souza da Costa. Além da consulta de artigos, trabalhos acadêmicos e sites que buscam pautas que visam a importância e os impactos da comunicação para a formação de uma organização de sucesso. Também formada por fontes primárias, sendo uma entrevista com a gestora da área de Recursos Humanos, feita por um dos participantes da equipe presencialmente, visando obter resultados qualitativos, foram utilizados indicadores apontados pela profissional como forma identificar o objetivo do feedback e comunicação avaliativa em uma organização na prática.

9. RESULTADOS OBTIDOS

Esperava-se encontrar as principais falhas e impactos posteriores a aplicação da comunicação avaliativa, visando informações relativas à concretização do planejamento do Recursos Humanos canalizando as ações, levando em consideração a interpretação pós aplicação e comportamento profissional a partir do funcionamento desta ferramenta gerencial de pessoas. Entretanto a padronização dela pôde-se gerar por dupla via um malefício para a associação pois como cita Idalberto Chiavenato “O problema é querer tratar as pessoas como um padrão único. Não funciona, porque cada pessoas é universo a parte” que há uma explicação que condiz em padronizar um processo que gerencia pessoas resulta em um erro de aplicação contínua.

Em busca de identificar os impactos da comunicação avaliativa na produtividade e engajamento de colaboradores, foi obtido por meio do estudo das ferramentas avaliativas, os possíveis efeitos do feedback no desempenho individual e coletivo em uma organização. Sendo este, usado nas organizações apenas como um dos métodos avaliativos e não como um fator motivacional que deveria estar integrado em outros métodos de avaliação.

10. CONCLUSÃO

Neste trabalho abordamos a relação do feedback e comunicação avaliativa com o desempenho profissional dos colaboradores. A partir dos estudos realizados, foi possível analisar e compreender melhor a utilização do feedback como uma ferramenta motivacional nas organizações. Feita a observação, é possível ter a percepção de que o feedback não é aplicado naturalmente nas organizações, sendo somente uma forma de cobrança aos colaboradores em relação a suas metas, não sendo utilizada como um fator motivacional e nem como uma forma de comunicação mais sensibilizada em questão dos gatilhos que podem ser gerados das interpretações dos colaboradores.

Tendo como objetivo estudar e apresentar os déficits que geram o deslocamento do colaborador de suas metas, além de demonstrar as ferramentas avaliativas que gerem o alinhamento deste colaborador a determinadas tarefas e ou seu comportamento na organização. Deste modo, foi realizado o estudo com a finalidade de identificar ferramentas que possuem a presença do feedback, tendo um controle das avaliações de desempenho. Cumprindo com nossos objetivos, verificamos que não é possível conhecer o colaborador completamente, mas em base do sistema C.H.A, é possível verificar o nível do colaborador para realização de tarefas específicas, obtendo diferentes pontos de vista para a designação de tarefas.

O trabalho causou impacto na compreensão do grupo em relação ao processo de estruturação organizacional principalmente pelos fatores de engajamento do colaborador. Tendo a compreensão de quais ferramentas podem ser utilizadas para uma melhor administração e observação individual ou coletiva dentro da empresa, além de amplificar a visualização da quebra de um método mais rígido e a oportunidade de desenvolver o relacionamento entre colaboradores e gestores, a partir da sensibilização do feedback.

APÊNDICES

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO DA ENTREVISTA

TERMO DE AUTORIZAÇÃO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)

Eu, Magna Soanl Real
 nacionalidade Brasileira estado civil casada
 profissão Coordenadora Geral e Filas residente e domiciliado
 à Rua Aron Tanella, 185 cidade
Osasco, Estado São Paulo, portador do RG nº
42247125-6, na qualidade de titular dos direitos morais da entrevista
 realizada no dia 29/09/2023 e utilizada como complemento de estudo da obra
 "Sustentação de Pessoa e a Importância da Comunicação
em Avaliação da Produtividade", Trabalho de
 Conclusão de Curso, apresentada na ETEC Professor André Bogasian, em
 ___/___/___:

1 - AUTORIZO a ETEC Professor André Bogasian, a reproduzir, disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução por meio eletrônico, da OBRA, a partir da data de defesa.

2 - AUTORIZO, a partir de um ano após a data de defesa, a ETEC Professor André Bogasian, a reproduzir, disponibilizar na rede mundial de computadores (Internet) e permitir a reprodução por meio eletrônico, da OBRA.

Casos excepcionais serão tratados pela CG/FEF.

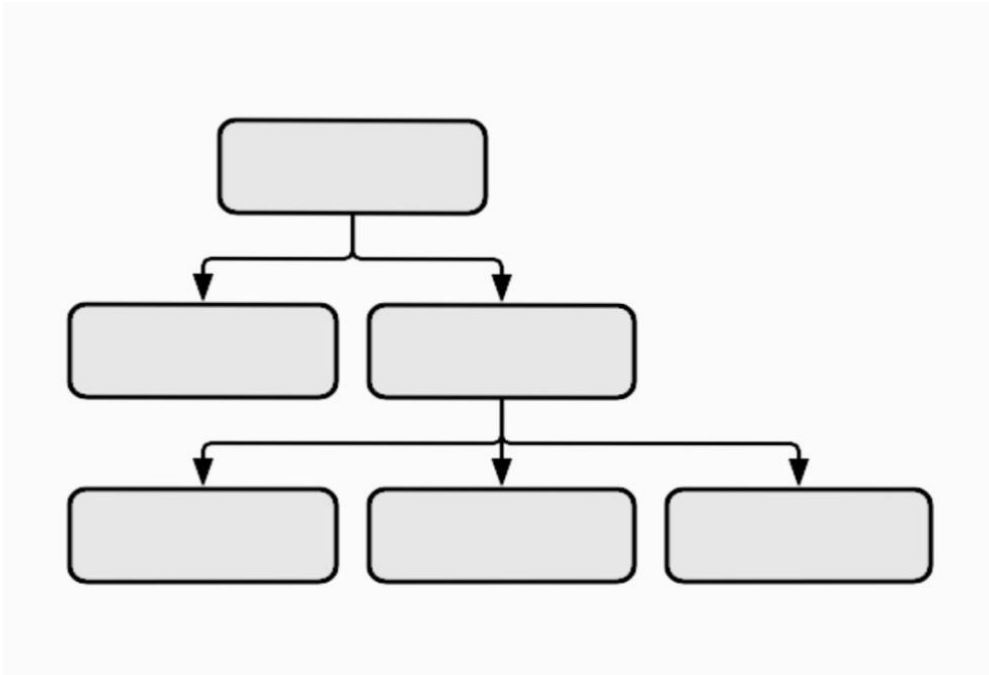
Osasco, 31 de Outubro de 2023.

Entrevistada

Orientador

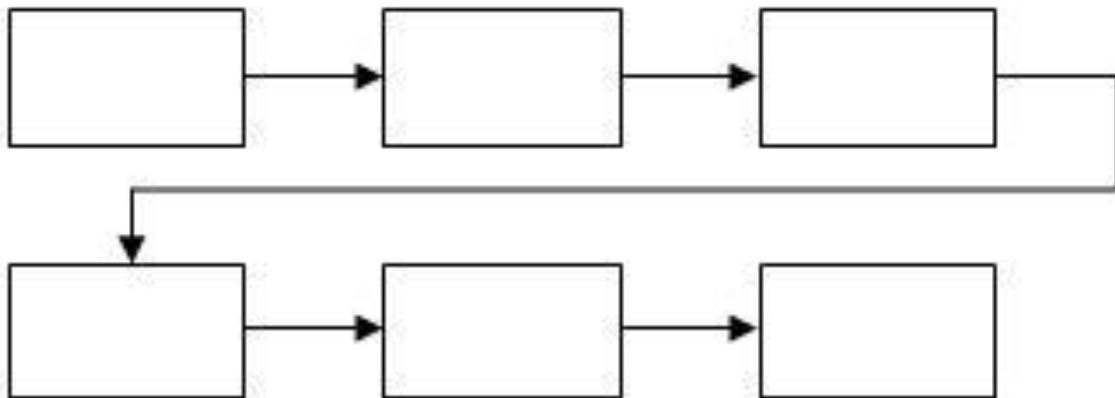
ANEXO

ANEXO A - EXEMPLO DE DIAGRAMA



Fonte: Lucidchart.

ANEXO B - EXEMPLO DE FLUXOGRAMA



Fonte: InfoEscola, Caroline Faria.

ANEXO C - ESCALAS GRÁFICAS

Fatores	Nível				
	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparecimento regular ao trabalho)					
Cooperação (trabalho em equipe e resolução de problemas)					
Criatividade (capacidade de criar e renovar)					
Produtividade (quantidade de trabalho realizado)					
Qualidade (perícia e esmero nas entregas)					

Fonte: Catho.

ANEXO D - INCIDENTES CRÍTICOS

Incidentes Críticos

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

Nome: _____ Cargo: _____ Departamento: _____

Aspectos Excepcionalmente Positivos	Aspectos Excepcionalmente Negativos
<p>Sabe lidar com pessoas</p> <p>Facilidade em trabalhar em equipe</p> <p>Apresenta idéias inovadoras</p> <p>Tem características de liderança</p> <p>Facilidade de argumentação</p> <p>Espírito altamente empreendedor</p>	<p>Apresenta muitos erros</p> <p>Falta de visão ampla do assunto</p> <p>Demora em tomar decisões</p> <p>Espírito conservador e bitolado</p> <p>Dificuldade em lidar com números</p> <p>Comunicação deficiente</p>

Fonte: EDUCA.

ANEXO E - ESCOLHA FORÇADA

Escolha Forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Funcionário _____
Cargo _____ Seção _____

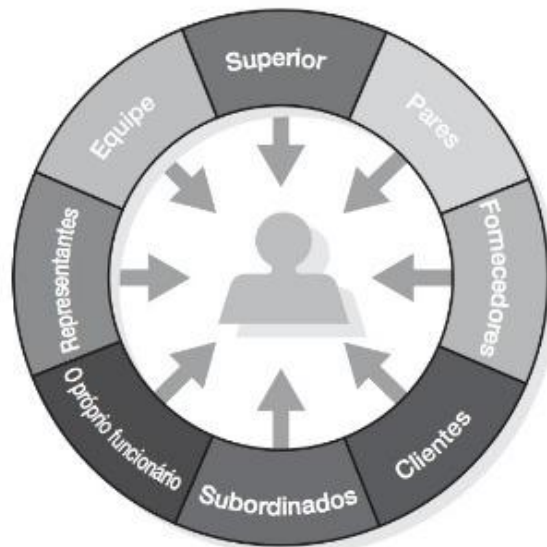
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em blocos de quatro. Anote um "x" na coluna ao lado, sob o sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal "-" para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.

	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	41		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	43		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico	44		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	46		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	47		

Fonte: Chiavenato (2009, p. 259)

Fonte: Débora Miceli, SlidesShare.

ANEXO F - AVALIAÇÃO 360°



Fonte: Emad Jr.

ANEXO G - LISTA DE VERIFICAÇÃO (CHECKLISTS)

Critério	Avaliação	Observação
Qualidade do produto ou serviço;		
Tempo de entrega e produção;		
Leadtime (tempo entre pedido e entrega)		
Pedido mínimo		
Condições de pagamento		
Garantia		
Flexibilidade para mudanças e customizações;		
Preço comparado com o mercado;		
Como outros clientes avaliam o produto ou serviço;		
Experiência do fornecedor;		
Reputação da empresa com relação a legislação, meio ambiente e trabalho escravo		
Modernização da empresa/ indústria		
Localização		
Política de entrega		
Atendimento		
Capacidade de desenvolvimento de novos produtos/serviços		

Fonte: VENUS CARGO.

ANEXO H - AUTOAVALIAÇÃO

FATORES	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO
Produção (quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa	Às vezes, ultrapassa	Satisfaz	Às vezes, está abaixo	Sempre abaixo
Qualidade (esmero)	Excepcional	Superior	Satisfatória	Insatisfatória	Péssima
Conhecimento (perícia)	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente do trabalho	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco do trabalho
Cooperação (relacionamento interpessoal)	Excelente colaboração	Boa colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão da situação (resolver problemas)	Excelente	Boa	Satisfatória	Pouca	Nenhuma
Criatividade (inovar)	Sempre tem excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta boas ideias	Raramente apresenta boas ideias	Nunca apresenta ideias
Realização (capacidade de fazer)	Excelente	Boa	Razoável	Apresenta dificuldades	Incapaz

Fonte: ETALENT.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Maria Eduarda Souza de. O feedback como ferramenta motivacional nas organizações. Núcleo do Conhecimento, 2021. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>>.

Acesso em: 16/02/2023.

AUGUSTO, Flávio. Construindo times de alta performance. YouTube O Conselho, 2022. Disponível em: <https://youtu.be/d6O_gyGVPak>.

Acesso em: 27/02/2023.

CARINA MARTINS. Gatilhos mentais: definição, exemplos e como usá-los. BeeCorp Bem-Estar Corporativo, 2023. Disponível em: <<https://beecorp.com.br/gatilhos-mentais/>>.

Acesso em: 23/08/2023.

CATHO EMPRESAS. Equipe Catho Empresas. Veja como implementar a autoavaliação de desempenho em sua empresa. Disponível em: <<https://paraempresas.catho.com.br/autoavaliacao-de-desempenho-como-implementar/>>.

Acesso em: 16/09/2023.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 2008.

Acesso em: 10/08/2023.

COSTA, Waldeciria Souza da Costa. Psicologia Organizacional. Unicesumar, 2019. Acesso em: 13/08/2023.

DALMAU, Marcos B.; GIRARDI, Dante M. Administração de Recursos Humanos. 3ª ed., 2015.

Acesso em: 12/02/2023.

EMAD JR. Avaliação 360°. Empresa Júnior do curso de administração, 2018. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/emadjr/2018/09/03/avaliacao-360/>>.

Acesso em: 16/09/2023.

FLASH. Conheça os 8 principais tipos de avaliação de desempenho. Folha Certa by Flash, 2019. Disponível em: <<https://folhacerta.com/conheca-5-principais-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/#:~:text=6.,se%20aplicam%20à%20pessoa%20avaliada>>.

Acesso em: 15/09/2023.

MACHADO, Luiza. Avaliação de Desempenho: O que é, 12 tipos e como aplicar na sua empresa. ETalent, 2023. Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/lideranca-e-gestao/avaliacao-de-desempenho/>>.

Acesso em: 16/09/2023.

MICELI, Débora. Métodos e tipos de AdD. SlideShare, 2014. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/deboramiceli/03-debora-miceli-avaliacao-de-desempenho-ntodos-e-tipos-de-avaliacao-de-desempenho>>.

Acesso em: 16/09/2023.

PATRICK MOONEY. Incidentes Críticos Avaliação de Desempenho. EDUCA, 2021. Disponível em: <<https://w20.b2m.cz/post/incidentes-criticos-avaliacao-de-desempenho.html>>.

Acesso em: 15/09/2023.

POLAK, Leonardo. Gatilhos Mentais: O Enorme Impacto do Ambiente sobre a sua Produtividade. Medium, 2016. Disponível em: <<https://medium.com/@lpprodutividade/gatilhos-mentais-o-enorme-impacto-do-ambiente-sobre-a-sua-produtividade-253282f6113c>>.

Acesso em: 15/10/2023.

REDAÇÃO. Principais vantagens da avaliação participativa por objetivos. Mundo Carreira, 2018. Disponível em: <<https://mundocarreira.co.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/principais-vantagens-da-avaliacao-participativa-por-objetivos/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20um%20APPO,participa%C3%A7%C3%A3o%20de%20todos%20os%20indiv%C3%ADduos>>.

Acesso em: 13/09/2023.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. 11ª edição, 2002. Análise econômica e social.

Acesso em: 08/02/2023.

VENUS. Check List de Avaliação de Fornecedores. Venus Cargo, 2018. Disponível em: <<https://blog.venuscargo.com.br/check-list-de-avaliacao-de-fornecedores/>>. Acesso em: 17/09/2023.