

## PROPOSTA DE UM PROGRAMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA MINIMIZAR O ALTO ÍNDICE DE *TURNOVER* EM UMA INDÚSTRIA DE FERRAMENTAS PARA USINAGEM

**Curso Superior de Tecnologia em  
Gestão em Recursos Humanos  
3º Período**

**Orientadora:**

Professora Me. Lucélia  
Mildemberger

**Autores**

- Aléxia Maria Soares Pereira
- Allan da Rocha Ferreira
- Gracy Elin Silva
- Patricia Kelly Matias

### RESUMO

O presente trabalho consiste em uma pesquisa de campo que foi realizada em uma empresa atuante no ramo de ferramentas para usinagem e possui como objetivo apresentar uma proposta para reduzir o nível de turnover dos colaboradores por meio da otimização dos processos atrelados a avaliação de desempenho dos profissionais, com os objetivos específicos: analisar as possíveis causas do problema apresentado; identificar as ferramentas aplicáveis que ajude a compreender a situação e a buscar alternativas para revertê-la; apresentar os métodos de implementação de um programa de avaliação de desempenho; levantar alternativas de solução do problema apresentado. No decorrer do desenvolvimento, foi necessário elaborar as fundamentações dos conceitos baseados em autores sobre as tipologias de avaliações de desempenho e feedbacks, demonstrando a importância de uma equipe avaliadora treinada, a relação entre a avaliação de desempenho e o índice de turnover, o processo de gestão por competências e a aplicabilidade do programa de avaliação de desempenho. Para a fundamentação desta pesquisa foram utilizadas: Entrevista Informal; Observação Não Participativa, Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa na Internet, Brainstorming, Diagrama de Ishikawa, Benchmarking e Matriz GUT. possíveis causas, bem como a busca por alternativas de solução e plano de ação, foram utilizados o Brainstorming, o diagrama de causa e efeito Ishikawa, Benchmarking, Matriz GUT e o 5W2H. Com base nos levantamentos das possíveis causas, foi elaborado um plano de ação com o objetivo principal de reduzir o alto índice de turnover na empresa.

**Palavras-chave:** 1 - Turnover. 2 – Retenção de Talentos. 3 - Feedback. 4 – Avaliação de Desempenho. 5 - Treinamento.

# 1 INTRODUÇÃO

A crise mundial causada pela pandemia da COVID-19 ao longo dos últimos 2 anos exigiu inovação e adaptação das organizações, frente a nova realidade do mundo. Principalmente devido à falta de estrutura, muitas empresas se viram obrigadas a demitir funcionários devido a instabilidade econômica do mundo, em especial em 2020, primeiro ano da pandemia (ALVARENGA, 2021).

Contudo, com o fim dos picos da primeira e segunda onda do SARS-COV-2 no Brasil, a retenção de talentos dentro das organizações se tornou mais difícil, pois Half (2022, n. p.) afirma que

a rotatividade de pessoal no Brasil aumentou 82% entre 2010 e 2019, valor muito superior à média mundial de 38%, situação bastante agravada durante pandemia. Uma das principais causas para esta situação é o aumento de casos de transtornos ligados à ansiedade e depressão percebido entre os profissionais, sendo o Brasil um dos países do ranking de trabalhadores afetados pela síndrome de *Burnout*, que é o alto nível de estresse relacionado ao trabalho.

Além disso, com a retomada da economia, muitas empresas estão buscando no mercado profissionais qualificados e preparados, sendo que muitos destes já estão inseridos no mercado de trabalho, sendo chamados para atuar em multinacionais, devido a sua qualificação. Levando isso em consideração, o presente artigo irá abordar a dificuldade de retenção dos talentos de uma indústria de ferramentas para usinagem que sofre com o alto índice de *turnover*, bem como são as principais causas da problemática, sua correlação direta com a avaliação de desempenho e a proposição de um plano de ação cabível para a organização.

No decorrer deste artigo, são fundamentados os conceitos referentes aos tipos de avaliações de desempenho e *feedbacks*, bem como os seus impactos nas organizações e a importância de uma equipe avaliadora treinada e capacitada. Concomitantemente a isso, será evidenciado as possíveis causas da problemática encontrada por meio do diagrama de Ishikawa, as possíveis alternativas de solução e um plano de ação aplicável na empresa.

## 1.1 CONTEXTO DA SITUAÇÃO DA EMPRESA

A empresa alvo desta pesquisa, localizada na Grande Curitiba, capital do estado do Paraná, foi fundada no ano de 2012 para produzir e comercializar ferramentas especiais para os processos de usinagem dos setores industriais, pertencente a uma empresa familiar que engloba 25 anos de vivência em processos de fabricação de peças automotivas (EMPRESA X, 2022).

No ano de 2014 a empresa foi certificada pela ISO 9001 e em 2019 implantou processos de melhoria contínua. No ano seguinte os espaços comuns foram otimizados, visando o bem-estar de

toda a equipe de trabalho da organização e por isso, recebeu a certificação e o reconhecimento *Great Place to Work* (EMPRESA X, 2022).

A organização possui foco na fabricação e reafiação de ferramentas, possuindo uma linha especial e de rebarbadores, utilizando tecnologia aplicadas de última geração para aperfeiçoar a sua linha de produtos por meio de maquinários de Comando Numérico Computadorizado - CNC, sendo todas as peças desenvolvida por intermédio de um *software* específico (EMPRESA X, 2022).

Segundo relato do representante da empresa, por se tratar de uma filial, não possui um sistema de avaliação de desempenho de fácil visualização e execução, afetando o clima organizacional e, conseqüentemente, impactando nos indicadores de *turnover*, visto que os profissionais não possuem fácil acesso as informações relevantes sobre ele.

## 1.2 OBJETIVOS

Para a elaboração deste trabalho foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste artigo é apresentar uma proposta de redução do índice de *turnover* por meio da otimização do processo de avaliação de desempenho.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, podem-se destacar os seguintes:

- a) analisar as possíveis causas do problema apresentado;
- b) identificar as ferramentas aplicáveis que ajude a compreender a situação e a buscar alternativas para reverter-la;
- c) apresentar as possíveis alternativas de solução aplicáveis ao problema apresentado.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

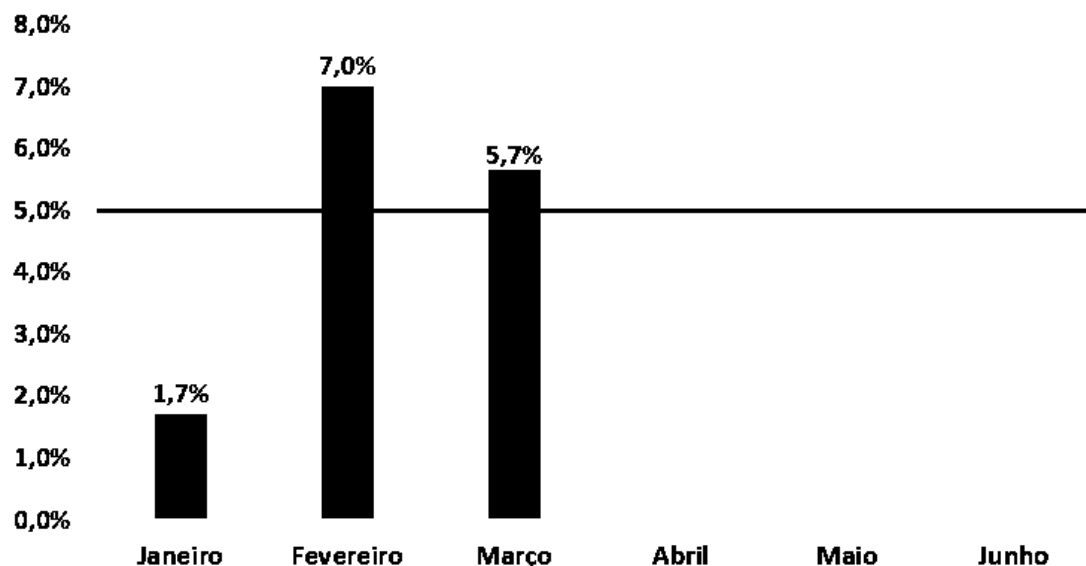
Dentro do contexto da indústria, a empresa alvo deste estudo tem como objetivo minimizar o índice de *turnover* da organização, por meio da otimização do processo de avaliação de

desempenho. A empresa utiliza as avaliações de desempenho para entender as principais dificuldades encontradas pelos profissionais que atuam na mesma. Contudo, as avaliações aplicadas aos colaboradores não vêm atingindo os objetivos de mapear as dificuldades, desafios e motivações para elaborar um levantamento do índice de satisfação.

A pesquisa contou com o levantamento de dados obtidos por meio de uma entrevista informal com o gestor no dia 11 de março de 2022, por meio da qual o mesmo relatou a forte dependência da matriz para a tomada de decisões relevantes ao sistema de análise de desempenho. Além disso, ele indicou a possibilidade de avaliar novas alternativas para uma validação e otimização dos processos.

Observou-se também que a empresa está passando por um momento de dificuldade na retenção de talentos, pois as concorrentes, segundo o relato do gestor, oferecem remunerações agressivas, dificilmente existindo um espaço para uma contraproposta. Muitas dessas empresas, são multinacionais de prestígio, com um programa de benefícios e bonificações atraentes. Em decorrência disso, uma empresa que treina e investe na qualificação de seus colaboradores, ajudando-os a tornarem-se profissionais capacitados, acaba por tornar-se fonte de mão de obra especializada para os concorrentes. Este fato impacta negativamente no índice de *turnover*, conforme apresentado no gráfico 1.

Gráfico 1 – Índice de *turnover* da empresa estudada – Primeiro Semestre - 2022



Fonte: EMPRESA X (2022).

Como pode-se observar, o desempenho no mês de janeiro de 2022 foi aceitável, pois está dentro da meta mensal, que é 5,00%. Porém, nos dois meses subsequentes, este índice subiu, ultrapassado a meta almejada. Ressalta-se que os indicadores dos meses de abril, maio e junho não foram contabilizados até a data de execução deste artigo.

O presente trabalho se justifica devido ao alto índice deste indicador, pois através de uma análise precisa, poderá ser observado as causas do mesmo, bem como entender como o processo

de avaliação de desempenho impacta neste indicador, além de apresentar um plano de ação cabível para a problemática encontrada.

Como base de cálculo do índice de *turnover* da empresa, utilizou-se a fórmula descrita no quadro 1, onde realiza-se a divisão entre o número total de colaboradores desligados ao longo do mês e o número efetivo médio do quadro funcional da empresa.

Quadro 1 – Fórmula para cálculo do índice de *turnover*

$$\text{Índice de Turnover} = \frac{\text{Número de colaboradores desligados}}{\text{Efetivo médio da organização}}$$

Fonte: CHIAVENATO (2010, p. 90).

## 1.4 METODOLOGIA

A metodologia de aplicação e execução do presente trabalho foi a pesquisa de campo, realizada por meio de coleta de informações diretamente dos detentores destas através de questionamentos e/ou entrevistas técnicas (CASARIN; CASARIN, 2012).

Severino (2014, p. 106) entende que na pesquisa de campo, o “objeto/fonte é abordado em seu próprio meio ambiente. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador”.

A pesquisa de campo foi aplicada na realização da coleta de informações da empresa para a elaboração deste trabalho por meio de uma visita técnica às instalações da indústria estudada no dia 02/04/2022.

Ao decorrer da metodologia, serão apresentados os métodos e técnicas para a realização da análise das possíveis causas da problemática encontrada, os meios de busca das alternativas de solução e os processos adotados na elaboração do plano de ação.

### 1.4.1 Métodos e Técnicas para Análise das Causas

Os métodos e técnicas utilizados para o levantamento das causas foram: entrevista informal, observação não participativa, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, pesquisa de *internet*, *brainstorming* e Diagrama de Ishikawa.

#### 1.4.1.1 Entrevista Informal

Maia (2011) compreende que a entrevista informal ocorre quando o investigador das informações inicia um diálogo com perguntas cujas respostas desconhece, mas tem ao seu lado um indivíduo que domina intelectualmente o assunto abordado, diferenciando-se de uma simples conversação devido ao intuito de utilizar tal meio para coleta de informações pertinentes.

Ribeiro (2008) entende que a entrevista informal é a técnica mais viável para o pesquisador que possui o objetivo de entender e buscar mais informações relevantes sobre o objeto entrevistado de maneira confiável.

A entrevista informal foi utilizada nessa pesquisa na busca de dados para compreender e identificar o problema abordado neste trabalho e as alternativas de solução. A entrevista foi realizada no dia 11/03/2022 com dois gestores da organização.

#### 1.4.1.2 Observação Não Participativa

Rauen (2020) entende que a observação não participativa é realizada quando os pesquisadores não estão diretamente ligados aos processos executados pela organização, não participando da organização de forma efetiva.

Levando em consideração que nenhum dos integrantes da equipe trabalha ou presta serviços na organização pesquisada, sendo aplicada uma análise externa, é possível encontrar pontos de melhorias que os próprios colaboradores não conseguem vislumbrar (MARTINS, 2004).

Em decorrência disso, utilizou-se essa ferramenta para observar como são os processos utilizados na indústria estudada, com o intuito de otimizar os processos já existentes.

#### 1.4.1.3 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica propõe ao leitor informações relevantes sobre determinado assunto, oferecendo suporte na constituição de uma pesquisa acadêmica por intermédio de livros, artigos científicos ou similares (MARCONI; LAKATOS, 1998).

A pesquisa bibliográfica consiste na primeira etapa para qualquer espécie de pesquisa acadêmica, levando em consideração que ela possui como objetivo realizar os apontamentos baseados na literatura referente ao tema almejado para pesquisa (MACEDO, 1994).

Neste trabalho, a pesquisa bibliográfica foi usada na busca por informações na literatura referente ao tema proposto.

#### 1.4.1.4 Pesquisa Documental

Giordani (2013) entende que a pesquisa documental se dá por meio da obtenção de documentos diretamente com o alvo da pesquisa de maneira particular, com o propósito fundamental de complementar a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa documental possui muita similaridade com a pesquisa bibliográfica, mas ao invés de utilizar fontes prontas como artigos e livros, a pesquisa documental utiliza diversas fontes sem uma técnica analítica como por exemplo jornais, relatórios, documentos, entre outros (FONSECA, 2002).

Neste trabalho, a pesquisa documental foi utilizada na busca e análise dos relatórios e documentos e indicadores fornecidos pela referida empresa.

#### 1.4.1.5 Pesquisa na *Internet*

Para Castro (2010) a *internet* não se trata de um programa, mas sim de uma rede mundial de computadores, onde sua nomenclatura se subdivide nos termos “Inter” (internacional) e “Net” (rede), portanto, uma rede internacional de computadores.

Freitas *et al.* (2002) entende pesquisa na *internet* como um método de obtenção de dados e informações, e por intermédio dela, pode-se aprimorar os conhecimentos sobre dado assunto, tendo em vista à dificuldade e burocracia em realizar pesquisas em bibliotecas físicas, tornando as buscas ainda mais demoradas, exigindo do pesquisador mais tempo para a realização das pesquisas.

Neste trabalho, este tipo de pesquisa foi utilizado como suporte nas pesquisas complementares dos temas propostos.

#### 1.4.1.6 *Brainstorming*

Farinazzo (2021) define *brainstorming* como um método efetivo utilizado no levantamento de propostas de soluções à problemas ou situações pertinentes, onde é realizada um diálogo, na qual os indivíduos possuem a oportunidade de apresentar as suas ideias, discuti-las e implementar as conclusões atingidas pela equipe.

A tempestade de ideias é uma ferramenta de trabalho que permite a equipe gerar, declarar e avaliar uma lista de ideias para situações ou problemas oriundos do processo (LIMA, 2007).

O *brainstorming* foi utilizado nesta pesquisa para a proposição de ideias referentes as possíveis causas da situação encontrada na empresa na elaboração do diagrama de Ishikawa.

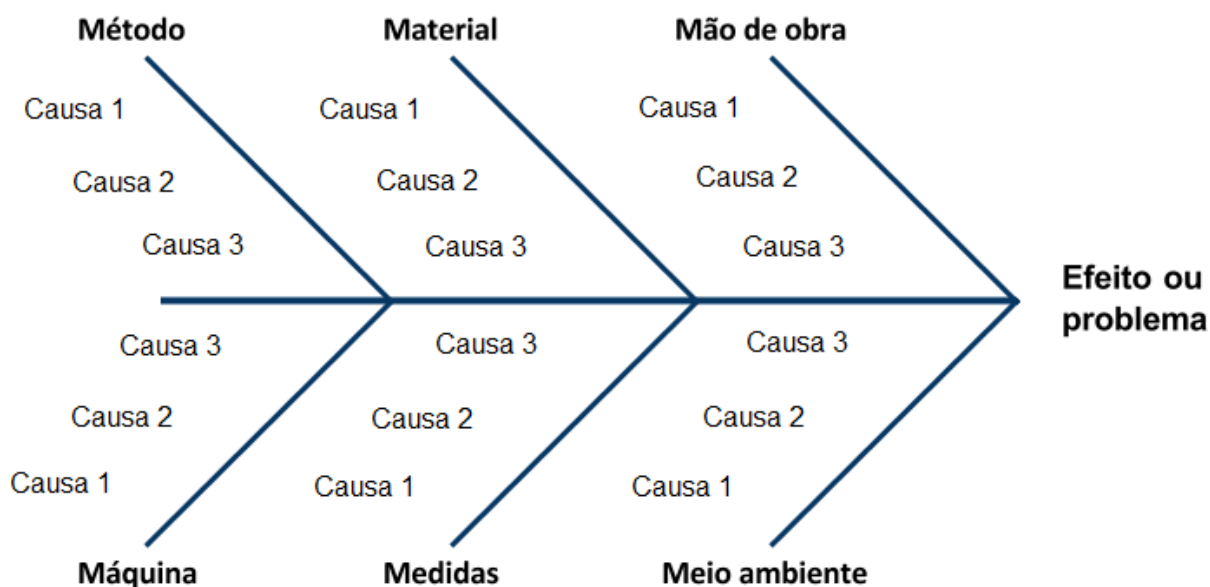
#### 1.4.1.7 Diagrama de Ishikawa



Para Takeshi (2017), o diagrama de Ishikawa é essencial para garantir a qualidade dos processos, em que as equipes multifuncionais se reúnem para discutir e implantar projetos de melhoria, minimizando problemas e maximizando a produtividade com maior rentabilidade.

O diagrama de Ishikawa, também chamado de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, pode ser definido como uma ferramenta responsável em identificar possíveis causas de alterações negativas no processo ou ocorrência de um evento inesperado dentro das organizações (ARAÚJO, 2010). A figura 1 mostra o modelo do diagrama de Ishikawa.

Figura 1 – Modelo do diagrama de Ishikawa



Fonte: Adaptado de ROVEDA (2017).

Como pode-se observar na figura 1, o diagrama de Ishikawa é constituído pelos 6 M's, com os quais pode-se constatar suas respectivas definições no quadro 2.

Quadro 2 – Definição dos 6 M's do Diagrama de Ishikawa

<b>M</b>	<b>Definição</b>
Método	Considera a forma como serão desenvolvidas as ações
Material	Refere-se a análise das características de materiais quanto a sua uniformidade, padrão, etc.
Mão de Obra	Caracteriza o padrão da mão de obra utilizada, se ela é devidamente treinada, se tem habilidades necessárias, enfim, se está qualificada para o desempenho da tarefa.
Máquina	Diz respeito a operacionalização do equipamento e ao seu funcionamento adequado
Medida	Traduzida pela forma como os valores são representados (por distância, tempo, temperatura etc.) e pelos instrumentos de medição utilizados.
Meio Ambiente	Avalia qual situação pode ser causa de um determinado efeito (situações de execução e/ou infraestrutura fixa)

Fonte: SELEME; STADLER (2013, p. 92).



Neste presente trabalho, o diagrama de Ishikawa foi aplicado como método principal para a identificação das possíveis causas da problemática encontrada.

#### 1.4.2 Métodos e Técnicas para Levantar Alternativas de Solução

Os métodos e técnicas utilizados para realizar o levantamento das alternativas de solução foram o *benchmarking* e a Matriz GUT.

83

##### 1.4.2.1 *Benchmarking*

Moraes (2012) define o *benchmarking* como uma ferramenta que visa a melhoria contínua no desempenho das atividades laborais de uma organização. O autor complementa que se trata de uma prática fundamental e aplicável nas empresas, pois ocorre a análise de como uma concorrente direta ou indireta realiza uma determinada atividade, visando meios de aplicar e otimizar a maneira como realizam tal função ou funções semelhantes.

Chiavenato (2008) define o *benchmarking* como um vértice inesgotável de experiências e ideias aplicáveis em situações pertinentes, significando um marco de referência e padrão de excelência quando aplicável como base nas organizações, permitindo uma comparação de processos entre as organizações.

O *benchmarking* foi utilizado nesta pesquisa como meio de inspiração de outras indústrias para solucionar a problemática encontrada da empresa.

##### 1.4.2.2 Matriz GUT

A matriz de Gravidade, Urgência e Tendência, comumente conhecida como Matriz GUT, é uma ferramenta utilizada para estabelecer prioridades das causas de uma problemática encontrada. A matriz GUT envolve três componentes: gravidade, urgência e tendência, devendo ser avaliados de 1 a 5 para cada uma das causas encontradas (KEPNER; TREGOE, 1985).

“A matriz GUT considera, além da gravidade do problema, da urgência na tomada de ações e da tendência delineada, o relacionamento entre os três fatores de análise, caracterizando, assim, a matriz” (SELEME; STADLER, 2013, p. 100), conforme pode-se observar no quadro 3.

Quadro 3 – Modelo conceitual da Matriz GUT

VALOR	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	G x U x T
5	Gravíssima	Ação imediata	Agravar rapidamente	125
4	Muito grave	Ação rápida	Agravar no curto prazo	64
3	Grave	Ação normal	Agravar no médio prazo	27
2	Pouco grave	Ação lenta	Agravar no longo prazo	8
1	Menor gravidade	Pode esperar	Acomodar	1

Fonte: SELEME; STADLER (2013, p. 100).

Dada a definição, ressalta-se que esta ferramenta será utilizada para auxiliar na priorização das causas encontradas por meio do método de Ishikawa.

### 1.4.3 Métodos e Técnicas para Elaborar o Plano de Ação

Para a elaboração do plano de ação como proposta a implantação do programa de avaliação de desempenho da empresa, será utilizado a ferramenta 5W2H, definida por Seleme e Stadler (2013) como questionamentos básicos que geram respostas que esclarecem uma situação ou um problema a ser solucionado, onde as suas definições estão descritas no quadro 4.

Quadro 4 – Definição do 5W2H

5W2H	TRADUÇÃO
<i>What</i>	O que fazer?
<i>Who</i>	Quem fará?
<i>When</i>	Quando fará?
<i>Why</i>	Por que fará?
<i>Where</i>	Onde fará?
<i>How</i>	Como fará?
<i>How Much</i>	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de SELEME; STADLER (2013).

O 5W2H também pode ser chamado de Plano de Ação, definido por Kerschbaumer (2020, p. 37) como “um recurso muito útil em todas as áreas da gestão e nas mais diversas atuações profissionais. É uma ferramenta sempre indicada, inclusive para resolver situações pessoais no dia a dia”.

Conferida a sua definição, o 5W2H será utilizado na elaboração da proposta de solução para o problema encontrado na indústria de ferramentas para usinagem estudada.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será apresentada a fundamentação teórica deste artigo, posicionando, primeiramente, o conceito de gestão de pessoas. Em seguida, será evidenciada a definição

da avaliação de desempenho, conceituando as suas vertentes, bem como os conceitos dos tipos de *feedbacks*, a importância de treinamentos de capacitação para os gestores que realizam as avaliações de desempenho e os impactos do *turnover* atrelados a baixa efetividade das avaliações dos profissionais.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Pode-se definir como gestão de pessoas o planejamento, organização, direção e controle de pessoas na empresa, visando propor alternativas para cumprimento de metas organizacionais individuais (VILLAS *et al.*, 2009).

Em outras palavras, a gestão de pessoas possui como objetivo atrair e reter talentos, adotando cargos e funções, no sentido de mantê-las, pensando no desenvolvimento de suas habilidades, monitorando-as e as avaliando de forma contínua (CHIAVENATO, 2014).

Para que uma empresa obter êxito, não é suficiente investir apenas em tecnologias de ponta, estrutura organizacional e planejamento. Faz-se necessário investir em um time de colaboradores bem qualificados (NÓBREGA; FERRUCCIO, 2002).

### 2.2.1 Avaliação de Desempenho

Para Amaral *et al.* (2018), o conceito pode ser definido como a construção do conhecimento no detentor, baseado no contexto de avaliação baseando-se na percepção do próprio detentor, através do ofício que visa identificar, organizar e mensurar a performance do avaliado, para compreender os impactos das atitudes e sua forma de gestão. Pode ser usada no auxílio de gestores, visando o desenvolvimento e estruturação de recursos.

Teece (2007) entende que se faz necessário constituir o conhecimento sobre sua importância e mensuração, monitorando e disseminando conceitos para almejar oportunidades e minimizar riscos.

Os processos de avaliação de desempenho podem ser realizados de diversas formas, podendo-se ressaltar a Avaliação de Desempenho 90°, 180° e 360°, que serão apresentadas a seguir.

#### 2.2.1.1 Avaliação de Desempenho 90°

Conhecido como avaliação simples e direta, consiste em uma avaliação de desempenho feita diretamente pelo supervisor ao profissional, onde se dá a oportunidade de colaboradores com cargos menores a crescer dentro da organização, tendo como principal objetivo realizar uma

avaliação onde se pode dar a oportunidade para funcionários internos da organização, tendo como vantagens a precisão, devido à proximidade, e o supervisor conhecer o funcionário e indicar o melhor para a organização (PONTOTEL, 2021).

Este tipo de avaliação de desempenho serve para oferecer suporte ao gestor no sentido de compreender como os profissionais se desempenharam perante um determinado desafio. Seu principal objetivo é otimizar a maneira como os gestores e avaliados se relacionam entre si (MUNDO CARREIRA, 2018).

O modelo de formulário aplicável para a avaliação de desempenho 90 graus é aplicado apenas quando uma das partes realiza a avaliação (gestor), como pode-se observar junto a figura 2.

Figura 2 – Modelo de formulário para Avaliação de Desempenho 90º

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>					
<b>Experiência / Mudança de Função / Avaliação Anual</b>					
<b>Colaborador:</b>					
<b>Cargo:</b>			<b>Setor:</b>		
( ) Avaliação de Experiência 45 dias    ( ) Avaliação de Experiência 90 dias    ( ) Mudança de Função    ( ) Avaliação Anual					
<b>Nota:</b>	<b>1-3: Muito Deficiente</b>	<b>4-5: Abaixo do Esperado</b>	<b>6-7: Desempenho Aceitável</b>	<b>8-9: Bom Desempenho</b>	<b>10: Supera as Expectativas</b>
OBRIGATÓRIO JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS ABAIXO DE 3					
OBRIGATÓRIO EXEMPLOS / JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS MÁXIMAS					

Item para ser avaliado	Descrição do item	NOTA
<b>Política da Empresa</b>	Conhece as Políticas da Empresa e sabe como contribuir em sua função para que toda organização atenda esta Política	
<b>Exatidão nas Tarefas</b>	Busca a execução de suas atividades diárias de maneira correta, com exatidão e evitando o retrabalho desnecessário.	
<b>Organização</b>	Mantém a área de trabalho organizada, com suas ferramentas nos locais adequados, facilitando o acesso para os demais colaboradores.	
<b>Metas</b>	Possui comprometimento com as metas definidas pela organização, buscando sempre superá-las através do seu melhor desempenho.	
<b>Busca de Melhorias</b>	Busca apresentar sugestões para melhoria dos processos de maneira criativa, buscando melhorar a produtividade e reduzir possíveis problemas.	
<b>Assiduidade</b>	É assíduo quanto aos horários de trabalho, não registrando faltas e/ou atrasos.	
<b>Relacionamento</b>	Relaciona-se bem com seus colegas de trabalho, promovendo um bom ambiente interno.	
<b>Habilidade</b>	Facilidade em Aprendizado	
<b>Habilidade</b>	Pró-atividade	
<b>Habilidade</b>	Comunicação	
<b>Habilidade</b>	Trabalho em Grupo	
<b>Domínio da Função</b>	Domina satisfatoriamente suas funções, executando suas atividades de maneira eficiente	
<b>Ferramentas de Trabalho</b>	Domina de maneira adequada os equipamentos necessários para execução de suas atividades.	
<b>Conhecimento Técnico</b>	Conhece satisfatoriamente as atividades que envolvem a função, possibilitando execução adequada dos serviços	
<b>Resultados</b>	Atinge satisfatoriamente os resultados esperados nas tarefas que são delegadas como sua responsabilidade	

<b>NOTA (média aritmética das notas acima):</b>	
---	--

<b>CAMPO DESTINADO PARA PREENCHIMENTO DO GESTOR</b>		
<b>OBSERVAÇÕES</b>		
Aponte as <b>ações de qualificação e treinamento</b> necessárias para melhorar o desempenho deste colaborador na função exercida:		
Assinatura do Avaliador:	Data: ____/____/____	( ) Aprovado ( ) Reprovado ( ) Treinar
Assinatura do Colaborador:	Data: ____/____/____	

Fonte: Adaptado de PONTES (1999, p. 44).

## 2.2.1.2 Avaliação de Desempenho 180º

A sistemática da avaliação de desempenho 180 graus não têm nada de complexo, trata-se de uma ferramenta simples. Um questionário sobre o desempenho profissional pode ser aplicado aos líderes e aos liderados. Nesse questionário devem ser informadas suas impressões sobre a pessoa avaliada, sendo assim cada colaborador avalia seu gestor imediato e cada gestor avalia o seu time (VFB, 2015).

Melhorar o diálogo entre os colaboradores e seus gerentes, supervisores e gestores tornando assim mais fácil e eficaz o processo, no qual é abordado os problemas comuns nas organizações e de baixo desempenho identificando lacunas o qual faz criar planos para preenchê-las, desta forma seu objetivo maior é demonstrar e valorizar o profissional de alto desempenho (COSTA, 2021).

As vantagens dessa sistemática são alcançadas com ajuda de *feedbacks* – conversas entre o líder e o colaborador onde são apontados os pontos positivos e os que precisam ser melhorados. Essa troca de informações irá servir como um guia para que o funcionário saiba como buscar seu aperfeiçoamento sendo assim melhorar seu desenvolvimento. Isso principalmente cria resultados para uma maior satisfação do profissional, melhores índices de produtividade e aumento do engajamento no trabalho (VFB, 2015).

As desvantagens da aplicação dessa avaliação seriam a resistência de aceitação nesse processo tanto do gestor quanto dos colaboradores. O gestor ou líder pode ser influenciado por pré-julgamentos ou favoritismos que podem influenciar os resultados isso acarreta uma consequência negativa, pois se o empregado for injustiçado durante o processo podendo ter seu crescimento afetado ou se for protegido, tendo assim pontos importantes ignorados que poderiam ser trabalhados em prol de seu próprio desenvolvimento pessoal e de carreira (COSTA, 2021).

Os questionamentos passíveis de aplicação para a avaliação 180º pode ser a mesma que a 90º, onde se altera a forma e metodologia da aplicação da mesma, conforme pode-se observar no modelo descrito junto a figura 3.

Figura 3 – Modelo de formulário para Avaliação de Desempenho 180º

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>					
<b>Experiência / Mudança de Função / Avaliação Anual</b>					
<b>Colaborador:</b>					
<b>Cargo:</b>				<b>Sector:</b>	
( ) Avaliação de Experiência 45 dias    ( ) Avaliação de Experiência 90 dias    ( ) Mudança de Função    ( ) Avaliação Anual					
<b>Nota:</b>	<b>1-3: Muito Deficiente</b>	<b>4-5: Abaixo do Esperado</b>	<b>6-7: Desempenho Aceitável</b>	<b>8-9: Bom Desempenho</b>	<b>10: Supera as Expectativas</b>
OBRIGATÓRIO JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS ABAIXO DE 3					
OBRIGATÓRIO EXEMPLOS / JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS MÁXIMAS					

Item para ser avaliado	Descrição do item	Autoavaliação	Avaliado – Gestor	Gestor - Avaliado
<b>Política da Empresa</b>	Conhece as Políticas da Empresa e sabe como contribuir em sua função para que toda organização atenda esta Política			
<b>Exatidão nas Tarefas</b>	Busca a execução de suas atividades diárias de maneira correta, com exatidão e evitando o retrabalho desnecessário.			
<b>Organização</b>	Mantém a área de trabalho organizada, com suas ferramentas nos locais adequados, facilitando o acesso para os demais colaboradores.			
<b>Metas</b>	Possui comprometimento com as metas definidas pela organização, buscando sempre superá-las através do seu melhor desempenho.			
<b>Busca de Melhorias</b>	Busca apresentar sugestões para melhoria dos processos de maneira criativa, buscando melhorar a produtividade e reduzir possíveis problemas.			
<b>Assiduidade</b>	É assíduo quanto aos horários de trabalho, não registrando faltas e/ou atrasos.			
<b>Relacionamento</b>	Relaciona-se bem com seus colegas de trabalho, promovendo um bom ambiente interno.			
<b>Habilidade</b>	Facilidade em Aprendizagem			
<b>Habilidade</b>	Pró-atividade			
<b>Habilidade</b>	Comunicação			
<b>Habilidade</b>	Trabalho em Grupo			
<b>Domínio da Função</b>	Domina satisfatoriamente suas funções, executando suas atividades de maneira eficiente			
<b>Ferramentas de Trabalho</b>	Domina de maneira adequada os equipamentos necessários para execução de suas atividades.			
<b>Conhecimento Técnico</b>	Conhece satisfatoriamente as atividades que envolvem a função, possibilitando execução adequada dos serviços			
<b>Resultados</b>	Atinge satisfatoriamente os resultados esperados nas tarefas que são delegadas como sua responsabilidade			

<b>NOTA (média aritmética das notas acima):</b>			
---	--	--	--

<b>CAMPO DESTINADO PARA PREENCHIMENTO DO GESTOR</b>		
<b>OBSERVAÇÕES</b>		
Aponte as <b>ações de qualificação e treinamento</b> necessárias para melhorar o desempenho deste colaborador na função exercida:		
Assinatura do Avaliador:	Data: ____/____/____	( ) Aprovado ( ) Reprovado ( ) Treinar
Assinatura do Colaborador:	Data: ____/____/____	

Fonte: Adaptado de PONTES (1999, p. 44).



### 2.2.1.3 Avaliação de Desempenho 360º

Segundo Bergamini e Beraldo (2007), avaliação de desempenho 360 graus nada mais é que uma ferramenta utilizada na área de RH com objetivo de avaliar as competências e comportamento do funcionário, com essa ferramenta o entrevistado é avaliado por pessoas que estão ligadas diretamente no seu dia a dia de trabalho (colegas de trabalho, líderes e chefes) como também por pessoas que não estão, como é o caso fornecedores e clientes.

Essa ferramenta de avaliação 360 graus foi aplicada pela primeira vez no exército da Alemanha durante a Segunda Guerra Mundial, com intuito de avaliar não só os soldados, mas também comandantes, onde o subordinado era avaliado por seus superiores e os superiores era avaliado pelos seus subordinados com propósitos de coletar todas as informações possíveis assim trabalhar em cima dessas informações coletadas para melhorar o desempenho do batalhão (RICHARDSON, 1989).

O entrevistado tem conhecimento de todas as suas competências e comportamentos que precisam ser aprimorados ou até mesmo desenvolvidos dependendo da situação. Como a avaliação de desempenho 360 graus envolve o grupo de trabalho do indivíduo, o *feedback* é estruturado a partir das colocações desses membros. (CARVALHO, 2012).

Entretanto, ela não é aplicada em todas as empresas devido ao fato de o avaliado desconhecer as fontes que o *feedback* foi elaborado e a qualidade do *feedback* pode ser baixa devido a quantidade de pessoas envolvidas e o conhecimento que os avaliadores têm do avaliado (CHIAVENATO, 2017).

Assim como a Avaliação 180º, o modelo do formulário aplicável pode ser o mesmo, contudo, conforme descrito acima, ela é mais abrangente, conforme mostra a figura 4.

Figura 4 – Modelo de formulário para Avaliação de Desempenho 360º

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>					
<b>Experiência / Mudança de Função / Avaliação Anual</b>					
<b>Colaborador:</b>					
<b>Cargo:</b>			<b>Setor:</b>		
( ) Avaliação de Experiência 45 dias    ( ) Avaliação de Experiência 90 dias    ( ) Mudança de Função    ( ) Avaliação Anual					
<b>Nota:</b>	<b>1-3: Muito Deficiente</b>	<b>4-5: Abaixo do Esperado</b>	<b>6-7: Desempenho Aceitável</b>	<b>8-9: Bom Desempenho</b>	<b>10: Supera as Expectativas</b>
OBRIGATÓRIO JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS ABAIXO DE 3					
OBRIGATÓRIO EXEMPLOS / JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS MÁXIMAS					

91

Item para ser avaliado	Descrição do item	01	02	03	04	05
<b>Política da Empresa</b>	Conhece as Políticas da Empresa e sabe como contribuir em sua função para que toda organização atenda esta Política					
<b>Exatidão nas Tarefas</b>	Busca a execução de suas atividades diárias de maneira correta, com exatidão e evitando o retrabalho desnecessário.					
<b>Organização</b>	Mantém a área de trabalho organizada, com suas ferramentas nos locais adequados, facilitando o acesso para os demais colaboradores.					
<b>Metas</b>	Possui comprometimento com as metas definidas pela organização, buscando sempre superá-las através do seu melhor desempenho.					
<b>Busca de Melhorias</b>	Busca apresentar sugestões para melhoria dos processos de maneira criativa, buscando melhorar a produtividade e reduzir possíveis problemas.					
<b>Assiduidade</b>	É assíduo quanto aos horários de trabalho, não registrando faltas e/ou atrasos.					
<b>Relacionamento</b>	Relaciona-se bem com seus colegas de trabalho, promovendo um bom ambiente interno.					
<b>Habilidade</b>	Facilidade em Aprendizado					
<b>Habilidade</b>	Pró-atividade					
<b>Habilidade</b>	Comunicação					
<b>Habilidade</b>	Trabalho em Grupo					
<b>Domínio da Função</b>	Domina satisfatoriamente suas funções, executando suas atividades de maneira eficiente					
<b>Ferramentas de Trabalho</b>	Domina de maneira adequada os equipamentos necessários para execução de suas atividades.					
<b>Conhecimento Técnico</b>	Conhece satisfatoriamente as atividades que envolvem a função, possibilitando execução adequada dos serviços					
<b>Resultados</b>	Atinge satisfatoriamente os resultados esperados nas tarefas que são delegadas como sua responsabilidade					

<b>NOTA (média aritmética das notas acima):</b>					
---	--	--	--	--	--

<b>CAMPO DESTINADO PARA PREENCHIMENTO DO GESTOR</b>		
<b>OBSERVAÇÕES</b>		
Aponete as <b>ações de qualificação e treinamento</b> necessárias para melhorar o desempenho deste colaborador na função exercida:		
Assinatura do Avaliador:	Data: ____/____/____	( ) Aprovado ( ) Reprovado ( ) Treinar
Assinatura do Colaborador:	Data: ____/____/____	

Fonte: Adaptado de PONTES (1999, p. 44).

### 2.2.2 Feedback

Coutinho (2020) entende que a definição de *feedback* se origina da palavra “retroalimentação”. Em outras palavras, seria o retorno de algum processo previamente realizado, onde este conceito é usualmente aplicado no campo científico, como também no ambiente corporativo.

Hilsdorf (2012) complementa que o *feedback* vai além de um procedimento de alimentação de dados críticos baseados no senso analítico para o ajuste da performance de um profissional, pois não é uma mera opinião que expressa o sentimento, mas um retorno que constrói um comportamento, baseados em parâmetros objetivos.

O principal objetivo do *feedback* empresarial é auxiliar os indivíduos a otimizarem seu desempenho no longo prazo por meio do fornecimento e recebimento de informações construtivas e relevantes que permitam o reposicionamento suas atitudes, garantindo efetividade e excelência nos processos (HILSDORF, 2012).

A seguir, serão apresentados alguns tipos de *feedback* existentes aplicáveis nas organizações, evidenciando a diferença do *feedback* formal e informal, positivo e negativo, e apresentando os conceitos relacionados aos *feedbacks* insignificante, punitivo, sanduíche e manipulador.

#### 2.2.2.1 Feedback Formal

O *feedback* é tido como um processo de auxílio para mudanças de comportamento, melhorias de desempenho e para desenvolvimento (ALMEIDA, 2008).

O *feedback* formal, é realizado a partir de um planejamento prévio e é utilizado para desenvolver comportamentos. Podendo ocorrer de forma pontual ou periodicamente, podendo ser parte de processos estruturados (COUTINHO, 2020).

Possui uma estrutura tradicional, onde o gestor agenda uma reunião com seu liderado. Para realizá-lo, faz-se necessário, um planejamento prévio para fornecer um *feedback* para um colaborador. Relembrando situações, informações (e-mails trocados e outras anotações) relacionados aos temas que deverão ser abordados. Realizando a seleção de exemplos de comportamentos que devem ser reforçados e os que precisam ser desenvolvidos (COUTINHO, 2020).

Muitas vezes, é tida como uma avaliação de desempenho onde são apresentadas em maiores intervalos de tempo, podendo ser intervalos semanais a semestrais. Portanto, é uma avaliação integralizada acerca do cumprimento das metas e dos objetivos propostos. E os preceitos usados para a construção do diálogo são legítimos para a instituição, as decisões resultantes do diálogo

auxiliarão no alinhamento e no ajuste de expectativas entre o colaborador e a organização (DUTRA, 2014).

Esse alinhamento possibilita a constatação de aspectos importantes para a capacitação e desenvolvimento de habilidades. A aquisição de tal capacidade acontece quando são adicionadas aos processos de melhoria, metodologia de trabalho eficientes, novas técnicas ou tecnologias, instrumentos ou ferramentas mais efetivas (DUTRA, 2014).

#### 2.2.2.2 *Feedback* Informal

Pode-se entender o *feedback* informal como aquele realizado durante o cotidiano da equipe de trabalho, geralmente em poucos instantes, entre o líder e o colaborador, avaliando-se as tarefas realizadas, oportunizando um retorno positivo ou negativo ao operador das tarefas e apresentando as dificuldades encontradas pelos avaliados e eventuais dúvidas por parte dos profissionais (EMCASH, 2021).

Todos os *stakeholders* da organização (gestores, clientes, colaboradores, fornecedores...) podem participar deste tipo de *feedback* informal, podendo-se efetuar o compartilhamento de informações para buscar bons resultados para a empresa e a todos os profissionais (COMUNICAÇÃO INFORMAL, 2012).

*Feedback* não é momento de exageros de emoções, mas um retorno que realiza a validação ou não de um comportamento ou de uma atitude, baseadas em critérios claros e objetivos, onde o seu objetivo principal é auxiliar as pessoas a otimizarem a sua performance no ambiente de trabalho, por meio do fornecimento de informações, críticas e orientações que, juntas e aplicadas em tom de conversa, servem como guia para o profissional seja capaz de reavaliar suas ações, visando eficácia e excelência (FABIANO, 2017).

Dentre os principais benefícios que um bom *feedback* pode trazer para uma organização, pode-se ressaltar os seguintes:

Quadro 5 – Benefícios do *feedback* informal

- Propicia uma maior intimidade entre gestores e profissionais;
- Estabelece uma relação de confiança para o profissional, oferecendo segurança e suporte ao mesmo;
- Possibilita ao colaborador aprimorar suas habilidades e tomar conhecimento de alguma atitude negativa;
- Reduz o turnover dentro da empresa;
- Otimiza o marketing pessoal da equipe profissional;
- Faz da organização um local melhor para se trabalhar.

Fonte: Adaptado de SOLIDES (2022).

#### 2.2.2.3 *Feedback* Positivo

Pierre (2016) afirma que os indivíduos têm suas necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidade distintas, isso faz com que eles sempre estejam tentando satisfazer essa necessidade. A motivação é a força que alavanca as pessoas a buscarem a satisfação.

O *feedback* positivo é a ferramenta utilizada pelo superior para repassar aos seus subordinados a satisfação com o trabalho de cada um ou equipe de uma maneira esclarecedora, onde a equipe ou indivíduo sabe que ao efetuar a sua atividade fez mudar o resultado (PIERRE, 2016).

O *feedback* positivo não é simplesmente elogiar, ele vai além disso, o *feedback* positivo mal implementado ele pode provocar vários gatilhos negativos como deboche, desinteresse, desmotivação das pessoas ou equipe, entre outros (PIERRE, 2016).

Consoni (2010, p. 43) entende que

No *feedback* positivo, todos se beneficiam. A organização ganha energia positiva que, conseqüentemente, tende a aumentar a produtividade. O receptor ganha motivação e estímulo para trabalhar melhor. Os benefícios desse processo são potencialmente grandes, enquanto o custo de se elogiar os outros é mínimo. O único custo identificável é o tempo necessário. Este é um ato de construir um ambiente melhor e motivador para as pessoas que o cercam.

#### 2.2.2.4 *Feedback* Negativo

Consoni (2010) relata que quando um indivíduo recebe um *feedback* inesperado, ele pode acabar entendendo de forma negativa. Quando se recebe um *feedback* que não é esperado, a tendência é interpretar como algo negativo.

Bittar (2010) entende que a primeira reação deste profissional possa ser de negação ou indiferença, por justamente não saber lidar com tal acontecimento, onde a principal reação do indivíduo é a negação. Dessa forma, o *feedback* negativo, não deve ser encarado com um fracasso, com consequências catastróficas e sim com um desafio que pode ser desenvolvido e até superado, trabalhando para que seja transformado em resultado positivo.

Todo o relacionamento interpessoal é baseado em opiniões do que pode ser desenvolvido a curto, médio e longo prazo. Sendo assim, essas relações tendem a serem influenciadas rotineiramente pelo hábito de dar e receber *feedbacks* e entender as mais diversas de lidar com ele (CONSONI, 2010).

Pode ser utilizado como um alinhamento entre a instituição e os colaboradores, sugerindo a implementação de melhorias em seus comportamentos e no desenvolvimento e acompanhamento de suas responsabilidades, focando em melhores resultados para um todo (MARQUES, 2019).

É importante ressaltar que é um *feedback* delicado, sendo essencial o cuidado no tom de voz, nos pontos apontados (precisam um detalhamento e sugestões do que pode ser feito para ocorrer tal melhoria), sendo melhor ser conduzido individualmente (MARQUES, 2019).

#### 2.2.2.5 *Feedback* Insignificante

Considerado como *feedback* vago ou genérico, sem clareza no objetivo, podendo se tornar confuso, pois muitas vezes não fica claro se uma atitude se deve ou não ser reforçada. O colaborador que recebe, não entende ao certo o que significa, comprometendo o resultado do uso da ferramenta (MARQUES, 2019).

Muitas vezes, a pessoa que está passando o *feedback* não se baseia em fatos e dados no momento da conversa *one-on-one*. Como não consegue agregar exatamente um resultado, possui a característica de não agregar valor (SOUZA, 2022).

#### 2.2.2.6 *Feedback* Punitivo

Menciona Monteiro (2021) que um funcionário extremamente inteligente pode ter queda em sua produtividade por conta de um *feedback* punitivo, o subordinado simplesmente perde a capacidade de pensar racionalmente indo um pouco além, desencadeando uma rejeição social no subordinado e aumentando a agressividade.

Essa ferramenta é utilizada pelo gestor com intuito de corrigir o subordinado em suas ações e atividades que estão prejudicando o rendimento no trabalho. Atualmente vivemos com uma taxa muito alta de pessoas com depressão e ansiedade, ocasionado muita das vezes pela alta elevação de estresse do trabalho, as reações de quem recebe esse tipo de *feedback* muita das vezes não são positivas pois depois receberem o *feedback* desencadeiam emoções que até o momento não existiam como se sentir oprimido, ameaçado ou com medo, ocasionado um desgaste emocional (MONTEIRO, 2021).

Este tipo de *feedback* é o mais perigoso de todas as tipologias apresentadas, pois, através dele, pode-se provocar reações inadequadas, tornando o clima organizacional ruim e desencadeando um sentimento melancólico no colaborador e, portanto, deve-se evitar aplicá-lo, pois dar *feedback* não se caracteriza ofender alguém (VOITTO, 2021).

#### 2.2.2.7 *Feedback* Sanduíche

Como se sabe, o *feedback* é uma ferramenta essencial para auxiliar na motivação dos colaboradores, e a técnica do *feedback* sanduíche oportuniza um retorno acerca das atividades desempenhadas pelos colaboradores que, além de simples e eficaz, auxilia no aprendizado para realizar uma crítica construtiva, onde, para melhor compreendê-la, basta lembrar no processo para montar um sanduíche: primeiro, corta-se o pão em duas partes; passa-se o condimento e o recheio e, enfim, fecha-se com a outra base do pão (LAGO, 2016).

O *feedback* sanduíche ou *feedback* construtivo também pode ser feito da mesma forma, em apenas três passos: A “base do pão” é o momento de início da conversa, enfatizando e valorizando os aspectos positivos do profissional. O segundo passo é o “Recheio”, que se trata da parte mais importante, onde descreve-se os problemas, comportamento ou desempenho que necessita ser alterado, demonstrando exemplos reais. Além disso, um aspecto fundamental é ouvir o colaborador, entendendo as suas dificuldades e dúvidas. O último passo é “Fechar o sanduíche”, reforçando novamente os pontos fortes e demonstrando confiança na possibilidade de aperfeiçoamento e crescimento profissional do colaborador (LAGO, 2016).

Além disso, o gestor deve criar um bom ambiente para a crítica, buscando conversar com o profissional em um local próprio (particular e isento de interrupções), onde a crítica é sempre em particular e o elogio em público e nunca o contrário (LEITE, 2022).

Contudo, pode-se destacar que, na maioria dos casos, o “recheio” recebe uma importância maior que o “pão”. É semelhante ao que acontece com o *feedback* sanduíche, onde alguns colaboradores priorizam apenas os problemas, interpretando de forma errônea a real intenção deste tipo de *feedback* (LEITE, 2022).

Apesar do *feedback* sanduíche ser uma técnica bem intencionada, o processo de dizer algo positivo, depois ressaltar os aspectos negativos e voltar a dizer algo legal nem sempre é eficaz, pois o cérebro humano costuma relembrar com maior intensidade a última informação que recebemos, podendo o colaborador esquecer o *feedback*, lembrando somente do elogio. Além disso, após utilizar o *feedback* sanduíche mais de duas vezes, o colaborador pode identificar a técnica, fazendo com que cada vez que ele receber um elogio profissional, esperará a “bronca” que virá a seguir (THOMÉ, 2016).

#### 2.2.2.8 Feedback Manipulador



Segundo Ronin (2018) o *feedback* manipulador não tem como seu principal propósito ajudar o colaborador a ter um avanço por conta do mesmo e sim fazer com que o funcionário tenha uma resposta negativa, se sentindo aborrecido e culpado.

Ribeiro (2020) entende que os manipuladores são inteligentes, habilidosos e egocêntricos, e que na maioria das ocasiões não gostam de receber críticas e se magoam com extrema facilidade, impedindo assim uma boa relação com os demais integrantes de um determinado grupo.

Para Ribeiro (2020), um líder com este perfil é prejudicial para a sua equipe, pois manipuladores possuem um apetite insaciável por poder, realiza o controle de tudo o que o cerca, e fazem o possível para manipular seus profissionais, podendo assim refletir de forma negativa no ambiente corporativo.

Um exemplo de *feedback* manipulador é quando ocorre quando o gestor utiliza apenas sua opinião pessoal persuadindo os seus subordinados. (RONIN, 2018).

### 2.2.3 Importância de uma Equipe Avaliadora Capacitada

É muito comum as organizações se depararem com gestores descapacitados para desenvolver seus subordinados devido a rotina de trabalho intensa, sendo constantemente cobrados por cumprimentos de metas, impossibilitando a efetuação do desenvolvimento profissional da sua equipe de trabalho (BRYMAN, 1989).

Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 633) entendem que

funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades se deterioram e podem se tornar obsoletas. Novas habilidades precisam ser aprendidas. É por isso que as organizações investem, todos os anos, bilhões de reais em treinamentos formais.

Quando os líderes são capacitados nas novas técnicas adotadas no mercado de trabalho contemporâneo, propiciam uma melhor visão estratégica da organização, preparando esses profissionais para um mercado de trabalho cada vez mais competitivo (GRAMIGNA, 2002).

Resende (2003) entende que quando se capacita gestores, existe um fortalecimento da organização, contribuindo com o aumento expressivo da competitividade, assim o mercado demandará gestores mais preparados, onde treinar é uma solução viável.

Marras (2011) destaca que, entre os benefícios para os treinandos e para empresa, estão o ganho na competitividade e qualidade nos processos executados, bem como a identificação dos pontos fortes e potenciais pontos de melhoria. Além do aumento da produtividade e a redução de desperdício e retrabalhos, um bom processo de capacitação dos gestores pode ser capaz de capacitar os subordinados, além de proporcionar um clima organizacional saudável.

Portanto, o treinamento e desenvolvimento pode ser um forte aliado no processo de preparação de equipes para o desempenho de forma eficiente das tarefas específicas que os cargos de gestão deveriam ocupar, pois quando os gestores conhecem as ferramentas corretas para idealizar uma boa avaliação de desempenho, além de oferecer transparência por meio dos *feedbacks*, a equipe se sente mais valorizada, amadurecida, fortalecendo a imagem da organização de modo geral (TELÓ, 2001).

#### 2.2.4 Avaliação de Desempenho x *Turnover*

A competitividade vem aumentando nas organizações, e as empresas buscam para reter talentos e minimizar os índices de desligamentos. *Turnover* ou rotatividade de pessoal conceitua-se pelas contratações e demissões de profissionais, podendo ser de forma voluntária ou involuntária, em um período determinado (MEDEIROS; ALVES; RIBEIRO, 2016).

Dessa forma, observa-se que a rotatividade de pessoal impacta diretamente os processos e resultados empresariais, pois influencia na dinâmica organizacional. E o meio empresarial, tem buscado novas estratégias para reter e desenvolver seus talentos (MOBLEY, 2016).

Uma dessas alternativas, seria levantar as possibilidades para buscar melhorias no desempenho, alavancando satisfação, propondo contextos de trabalho, visando a qualidade de vida para os profissionais e propiciando altos níveis de resultados, buscando maior eficiência e eficácia. Para isso, sugere-se o uso de uma ferramenta gerencial de avaliação aplicado dentro das rotinas da organização. A instituição pode levantar aflições, pois é um método formal, porém a prática visa a qualificação do desempenho e a busca da produtividade (LEITE *et al.*, 2020).

Desse modo, a avaliação será usada para investigar o desempenho imediato, propor recompensas e assim, otimizar a motivação para aumentar o engajamento e tentar conter a rotatividade (LEITE *et al.*, 2020).

#### 2.2.5 Gestão por Competências

O conceito é definido pela soma de habilidades, conhecimentos e atitudes, que possibilitam o gerenciamento de um extenso panorama, relacionado as competências mandatórias para determinadas funções, com o objetivo de visualizar o profissional mais capacitado para ocupar tal cargo e cumprir com as responsabilidades do mesmo (GIOVELLI, 2012; RUZZARIN, 2006; VILAS BOAS, 2009).

Tais competências são caracterizadas individualmente sendo elas: conhecimentos, habilidades e atitudes (C H A), em conjunto, possibilitam o desenvolvimento com eficácia de rotinas técnicas e otimização do relacionamento interpessoal. O conhecimento classificado pelas

informações aprendidas pelo profissional, em escolas, cursos, universidades, experiência profissional, conjunto fundamental para o exercício de atividades dentro da empresa. Já a habilidade é definida como o saber fazer, colocando em prática todo o conhecimento obtido. A atitude é querer fazer, sendo conduzida pela maneira do comportamento dos indivíduos frente a incontáveis situações cotidianas (GIOVELLI, 2012; LEME, 2005; VILAS BOAS, 2009).

Desse modo, a gestão por competências permite maior motivação nos colaboradores, devido ao fato dos conhecimentos, atitudes e habilidades entrelaçam-se, para alcançar os objetivos da organização e pessoais. Tornando-se muitas vezes, um desenvolvimento continuado pelas suas competências (FREITAS; FARIAS, 2018).

#### 2.2.6 Programa de Avaliação de Desempenho

Para iniciar a avaliação, faz-se necessário formular os objetivos que poderão ser alcançados por ela e o que será feito a partir da informação recebida por ela. Tais informações deverão ser embasadas para a tomada de decisões correlacionadas a administração de salários, recompensas e benefícios e entre outros (SANTOS; BATISTA, 2020).

O processo de Avaliação de Desempenho alcança todas as áreas da empresa. Primeiramente, este processo deverá ser conduzido pela área de Recursos Humanos, e a partir dos resultados, outros subsistemas serão inseridos. Desse modo, serão analisados os aspectos necessários correlacionados ao treinamento e desenvolvimento de determinados profissionais, ou até o remanejamento de cargos, promovendo de forma vertical e horizontal e impactando a área de remuneração (LEME; VESPA, 2008).

A avaliação deve ser iniciada no processo de recrutamento e seleção. Optando pelos candidatos que destacam competências funcionais, fornecendo a possibilidade de usá-las nas rotinas a serem desempenhadas e alcançar sucesso. Após o processo de recrutamento e seleção, faz-se necessário treiná-los e desenvolvê-los, para alavancar o desempenho (SANTOS; BATISTA, 2020).

Para a interpretação da avaliação de desempenho dos colaboradores, é essencial que o avaliador tenha conhecimento analítico do trabalho a ser realizado, devendo ser treinado e desenvolvido para aplicar e interpretar, para que haja um bom entendimento do que está sendo abordado. Dessa forma, considerando todas as influências alcançadas pelo indivíduo no seu ambiente organizacional, interações formais e informais, e com os sistemas que usa para desenvolver suas responsabilidades no dia a dia (LEME; VESPA, 2008).

Conhecendo então a necessidade do ambiente organizacional, deve-se escolher qual avaliação que mais adequada para a empresa, podendo ser elas 90°, 180°, 360°, entre outras opções (SANTOS; BATISTA, 2020).

Araújo e Garcia (2010) descrevem que a ideia da avaliação de desempenho é de facilitar reflexões que antecedam informações que deverão ser abordadas, com intuito de possibilitar assimilação desejada.

A Avaliação de Desempenho auxilia no descobrimento de talentos, possibilitando em uma melhor estruturação de *feedback* aos profissionais da organização, propondo um direcionamento dos esforços, pois retém informações importantes correlacionadas à outras atividades de gestão de pessoas, buscando um aprimoramento da qualidade de vida, com foco no âmbito organizacional e incentivando as ferramentas de *coaching* e treinamentos (ARAUJO; GARCIA, 2010).

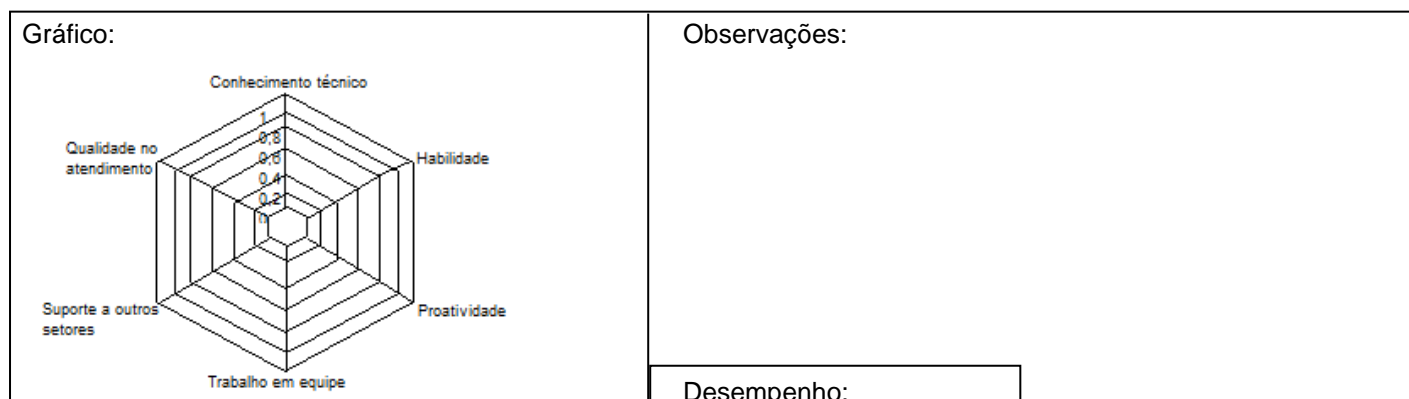
Com uma análise dos dados, o RH junto com a gestão do liderado, pode pensar em melhores estratégias para bonificações, promoções, benefícios de forma de motivar esse colaborador e ir o acompanhamento progressivamente, dessa forma o *feedback* deve ser realizado de maneira formal e documentado, constando a assinatura do líder e do liderado, para que ambos estejam na mesma página e desenvolvam juntos estratégias de melhorias, e quando as metas forem alcançadas esse colaborador não deixe de ser motivado, ofertando-o programa de benefícios, bonificações, variáveis, etc (SANTOS; BATISTA, 2020).

### 3 ANÁLISE DOS DADOS DA EMPRESA

Após a realização da entrevista informal realizada com dois gestores da organização, constatou-se que, atualmente, a empresa utiliza o método de avaliação de desempenho 90 graus. Foi observado no formulário utilizado pela organização que não há espaço para assinatura para o avaliado, nem para o gestor, dificultando a exteriorização dos pontos avaliados, impossibilitando o acompanhamento de gestão frente aos objetivos traçados pela organização. A figura 5 apresenta o modelo do formulário adotado pela empresa estudada, onde o gestor avalia a importância de determinado fator e o desempenho do colaborador em uma escala de 1 a 10.

Figura 5 – Formulário atual de Avaliação de Desempenho e Habilidades adotado pela empresa alvo da pesquisa

Avaliação de Desempenho e Habilidades			Data: / /	
Colaborador:		Setor:		
Cargo:			Cód. CBO:	
Diretoria:		Área / Setor:		
Formação:				
Treinamento:				
Experiência:				

[illegible]

Fonte: EMPRESA X (2022).

O gestor informou que cada gestor pode aplicar a avaliação de desempenho de acordo com sua experiência e *expertise*, onde o mesmo relatou que não há um planejamento de treinamento previsto antes da aplicação das avaliações anuais de desempenho, não havendo uma padronização no referido processo.

Devido aos processos engessados propostos pela matriz observa-se uma grande dependência para a aplicação e execução dos mesmos, evitando maior autonomia na tomada de decisão.

Quanto ao modelo do formulário aplicado nas avaliações de desempenho, constatou-se que os questionamentos não são claros e específicos, contemplando competências e habilidades

dentro de um mesmo questionamento, bem como o diagrama gráfico utilizado que não se associa com os pontos avaliados.

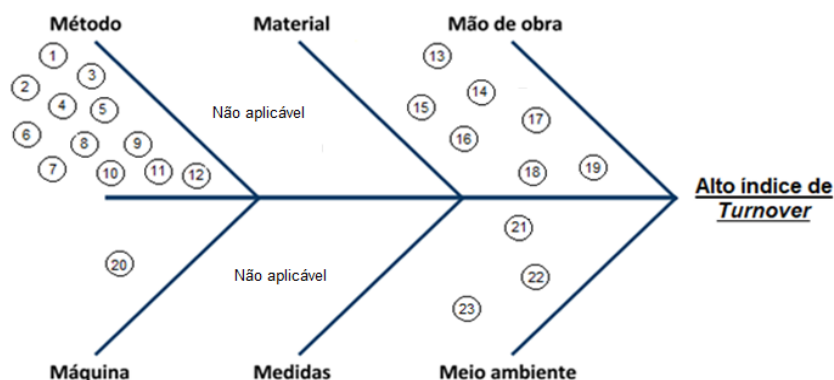
Outra dificuldade relatada é o mercado altamente competitivo, onde a empresa aplica treinamentos técnicos para a equipe operacional com o intuito principal de otimizar o processo produtivo, porém, há uma dificuldade em reter os talentos lá existentes, pois multinacionais concorrentes realizam a captação destes profissionais, dificultando uma contraproposta salarial por parte da organização devido à diferença de porte entre as empresas.

No decorrer do desenvolvimento, será apresentado a análise das causas da problemática apresentada, trazendo o Diagrama de Ishikawa e a matriz GUT. Também será apresentado algumas alternativas de solução por meio do *benchmarking* de algumas organizações e um plano de ação proposto por meio do 5W2H.

### 3.1 ANÁLISE DAS CAUSAS

Por meio da observação não participativa e entrevista informal realizada junto a empresa alvo desta pesquisa, foi possível realizar um *brainstorming* com os membros da equipe na elaboração um diagrama de Ishikawa, conforme pode-se observar na figura 6 e no quadro 6.

Figura 6 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: OS AUTORES (2022).

Quadro 6 – Relação das causas identificadas no Diagrama de Ishikawa

Categorias	Número	Descrição Causa
MÉTODO	1	Falta de padronização nos processos de <i>feedbacks</i> ;
	2	Falta de padronização nos processos de avaliação de desempenho;
	3	Ineficiência nos processos de avaliação de desempenho;
	4	Remuneração incompatível com a concorrência;
	5	Benefícios incompatíveis com o cargo;
	6	Falta de um plano de carreira;
	7	Falta de análises críticas após os processos de avaliação de desempenho;
	8	Unificação dos processos de avaliação de desempenho e habilidades;

	9	Falta de um programa estruturado de avaliação de desempenho;
	10	Falta de adequação do formulário de avaliação de desempenho para cada função;
	11	Falta de clareza nos questionamentos do formulário de avaliação de desempenho;
	12	Normatização dos processos de avaliação de desempenho (alinhamento da pontuação);
MÃO DE OBRA	13	Falta de treinamento de capacitação dos gestores avaliadores;
	14	Falta de motivação por parte da equipe funcional;
	15	Falta de um plano de ação de melhoria de desempenho após a aplicação dos <i>feedbacks</i> ;
	16	Falta de acompanhamento dos colaboradores após a aplicação dos <i>feedbacks</i> ;
	17	Falta de imparcialidade no processo de avaliação de desempenho;
	18	Falta de gestão participativa dos colaboradores da empresa;
	19	Associação errônea do processo de avaliação de desempenho ao aumento salarial;
MÁQUINA	20	Falta de um <i>software</i> de gestão das avaliações de desempenho;
MEIO AMBIENTE	21	Alta dependência da matriz para aplicação e execução dos processos;
	22	Mercado altamente competitivo;
	23	Falta de estruturação do setor de avaliação de desempenho.

Fonte: OS AUTORES (2022).

Por meio de uma análise das causas demonstradas no Diagrama de Ishikawa, foi elaborada a Matriz GUT, estabelecendo prioridades de tratamento dos fatores mais relevantes e impactantes no indicador de *turnover* da organização, como demonstrada junto ao quadro 7.

Quadro 7 – Matriz GUT

ITEM	G	U	T	GxUxT
Falta de análises críticas após os processos de avaliação de desempenho	5	5	5	125
Falta de um <i>software</i> de gestão das avaliações de desempenho	5	5	5	125
Alta dependência da matriz para aplicação e execução dos processos	5	5	5	125
Falta de treinamento de capacitação dos gestores avaliadores	5	5	4	100
Falta de adequação do formulário de avaliação de desempenho para cada função	4	5	5	100
Falta de estruturação do setor de avaliação de desempenho	4	5	5	100
Associação errônea do processo de avaliação de desempenho ao aumento salarial	5	4	4	80



Falta de um plano de carreira	5	4	4	80
Ineficiência nos processos de avaliação de desempenho	4	4	5	80
Falta de um programa estruturado de avaliação de desempenho	5	5	3	75
Remuneração incompatível com a concorrência	3	4	5	60
Unificação dos processos de avaliação de desempenho e habilidades	3	4	5	60
Falta de um plano de ação de melhoria de desempenho após a aplicação dos <i>feedbacks</i>	4	5	3	60
Falta de acompanhamento dos colaboradores após a aplicação dos <i>feedbacks</i>	4	5	3	60
Mercado altamente competitivo	3	4	5	60
Benefícios incompatíveis com o cargo	3	4	4	48
Falta de motivação por parte da equipe funcional	4	3	4	48
Normatização dos processos de avaliação de desempenho (alinhamento da pontuação)	3	4	4	48
Falta de padronização nos processos de avaliação de desempenho	3	3	4	36
Falta de imparcialidade no processo de avaliação de desempenho	3	3	4	36
Falta de gestão participativa dos colaboradores da empresa	3	3	4	36
Falta de clareza nos questionamentos do formulário de avaliação de desempenho	3	2	5	30
Falta de padronização nos processos de <i>feedbacks</i>	2	2	2	8
<b>NÚMERO DE CORTE</b>			<b>100</b>	

Fonte: OS AUTORES (2022).

Como pode-se observar acima, constata-se que existem 6 principais causas atreladas ao processo de avaliação de desempenho que devem ser atacadas que afetam diretamente no índice de *turnover*, levando em consideração que o número de corte estabelecido é de 100, conforme demonstrado acima.

A falta de análises críticas foi priorizada devido à falta de assertividade no processo de aplicação dos *feedbacks* após a avaliação de desempenho, dificultando um acompanhamento profissional do colaborador, havendo assim, possibilidade de sentimento de desmotivação deste.

A ausência de um *software* para suporte ao gerenciamento das avaliações de desempenho dificulta o processo de controle, tendo em vista que a empresa necessita deste processo devidamente alinhado em decorrência das auditorias anuais para a certificação da ISO 9001.

A alta dependência da matriz para aplicação dos processos é um fator externo de difícil controle. Esta dependência impossibilita a implementação de mudanças em processos já existentes, engessando o sistema organizacional.

A falta de um plano de treinamento dos gestores em relação ao processo de avaliação de desempenho dificulta a aplicação dos *feedbacks*. A experiência do gestor é um fator relevante, mas um bom treinamento é fundamental antes do processo avaliativo dos profissionais.

A ausência de um formulário atualizado de avaliação dos profissionais dificulta todo o processo, pois trata-se de uma peça-chave para a garantia do bom desempenho do colaborador, bem como oportuniza ao profissional compreender suas limitações.

Enfim, a ausência de estruturação do setor de avaliação de desempenho impossibilita o acompanhamento contínuo do processo, pois uma pessoa que acompanhe todo o processo é fundamental para a aplicação assertiva dos *feedbacks*.

## 3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUÇÃO

Ao discorrer deste tópico, será apresentado o *benchmarking* realizado, apresentando 5 cases de sucesso onde a aplicação do processo de avaliação de desempenho ocorre de forma assertiva.

### 3.2.1 Banco do Brasil

O Banco do Brasil realiza o processo de avaliação de desempenho por competências com os colaboradores da empresa em todos os níveis e localidades da empresa, utilizando uma metodologia formal para realizar a avaliação do desempenho da equipe desde 1960, onde em 1998, passou-se a utilizar um método moderno de avaliação, aferindo os resultados por intermédio do cumprimento de metas e de fatores comportamentais e em 2005, implanta o modelo atualmente utilizado de Gestão de Desempenho por competências (SILVEIRA, 2007).

Este modelo tem como ênfase o desenvolvimento de competências e o planejamento de carreira, substituindo a matriz de fatores pela matriz de competências. Um dos maiores impactos foi a avaliação por múltiplas fontes, tornando o processo mais participativo, onde cada funcionário é avaliado pelo superior, avalia sua chefia imediata, avalia e é avaliado pelos colaboradores e realiza sua auto-avaliação, bem similar ao processo de avaliação de desempenho 360 graus. O indivíduo é responsável pela avaliação e acompanhamento do seu desempenho, comparando a sua percepção individual com os *feedbacks* recebidos de seus avaliadores (SILVEIRA, 2007).

Segundo a pesquisa realizada pela Instituição, esse processo é bem aceito e aplicado pelos gestores, e sempre que for o caso, é realizado uma conversa com aqueles que estão desempenhando suas atribuições de forma não assertiva. Segundo a mesma pesquisa, pode-se observar que os aspectos que melhor contribuem para a otimização do desempenho do colaborador são o fornecimento dos processos de retroalimentação e a possibilidade de aprimoramento das competências profissionais individuais destes profissionais (SILVEIRA, 2007).

### 3.2.2 Caterpillar

A Caterpillar é um bom case de sucesso na aplicação de suas avaliações de desempenho. Por meio dos indicadores de qualidade da gestão de pessoas, é comprovado que o índice de *turnover*

não passa de 1%. *Job rotation* e avaliação 360 graus contribuem para o bom resultado deste indicador (DIAS, 2015).

Por meio das avaliações de desempenho, são identificadas sugestões de melhorias e opinião sobre gestão e processo, bem como é ofertado um *feedback* de desenvolvimento à longo prazo. As avaliações são processadas semestralmente pelo *software* da companhia, onde o próprio programa gera os relatórios de indicadores. Também, por meio das avaliações de desempenho e entrevistas de desligamentos, são gerados os indicadores de turnover. Este processo também é utilizado para a realização da pesquisa anual de clima, oportunizando assim ao colaborador apresentar aspectos relacionados ao ambiente de exercício profissional (DIAS, 2015).

Todos os aproximadamente 4 mil colaboradores recebem suporte de um centro próprio de treinamento e desenvolvimento de pessoas, que ofertam cursos presenciais e remotos, demonstrando também um investimento em programas de garantia de segurança e redução de riscos no ambiente de trabalho (DIAS, 2015).

Outro fator que permite o alto índice de retenção dos talentos da empresa é a disponibilização de medicamentos gratuitamente aos funcionários e familiares portadores de doenças crônicas. Além disso, a Caterpillar oferece suporte no acompanhamento médico periódico para todos os colaboradores e um serviço específico de reabilitação para colaboradores dependentes químicos, elevando assim o nível de motivação e satisfação da sua equipe funcional, garantindo o baixo índice de turnover da organização (DIAS, 2015).

### 3.2.3 Google

O Google estava em busca de entender as necessidades de qualificação dos gestores e líderes de equipes, em grande maioria engenheiros de *software*. O Projeto Oxigênio foi desenvolvido para entender como as competências de gestão e liderança eram aplicadas ou dispensáveis, em outras palavras, se os gerentes eram realmente necessários na empresa (GUIMARÃES, 2022).

O projeto visava descobrir o motivo dos colaboradores antigos saíssem da empresa e se a razão dessa taxa de *turnover* estavam ligados ao nível de satisfação com os líderes, um cargo visto como representante de uma hierarquia no ambiente laboral. (GUIMARÃES, 2022).

O projeto perdurou por cinco anos e tentou provar que a qualificação de um gerente não afetaria a performance da equipe. Para comprovar esse ponto, foi contratado um grupo

especializado para efetivar o mapeamento das diferenças entre os gerentes de classificação mais baixa e mais alta (GUIMARÃES, 2022).

Foram realizadas também análises referentes à satisfação dos colaboradores no trabalho, o nível de retenção dos talentos e outros indicadores para compreender as características que poderiam antecipar o sucesso de uma equipe de trabalho. Os dados foram coletados por meio das avaliações de desempenho efetivadas antes da execução do projeto, desenvolvidas e aplicadas no formato 100% *online*, por meio de pesquisas com os colaboradores e outros meios de feedbacks sem ligação com a liderança imediatas dos profissionais (GUIMARÃES, 2022).

O Google provou que uma boa gestão faz a diferença, onde após a realização das pesquisas com as equipes e gestores, não ficou apenas demonstrado que tais aspectos eram indispensáveis, como também foi possível compreender os padrões de comportamento de um bom gestor (GUIMARÃES, 2022).

### 3.2.4 Siderquímica

Foi realizada uma observação participativa com um dos integrantes da equipe na empresa Siderquímica, indústria de médio porte, com pouco mais de 100 colaboradores, localizada na cidade de São José dos Pinhais e focada na produção de aditivos químicos nos segmentos papel e celulose e indústria têxtil. Por meio de uma conversa informal com um dos gestores da empresa, constatou-se que a organização possui duas importantes certificações: a ISO 9001 e a ISO 14001 (SBCHEMICALS, 2022).

Devido a estas certificações, há um acompanhamento contínuo do setor de Gestão de Pessoas, para garantia do cumprimento de prazos estabelecidos em procedimentos, tanto das avaliações de experiência (45 e 90 dias), nas avaliações anuais de desempenho e nas avaliações de mudança de função (SBCHEMICALS, 2022).

O setor de Qualidade e Meio Ambiente, responsável pela manutenção dos procedimentos vigentes acompanha todo este processo por meio de auditorias internas, garantindo assim a máxima eficiências nos processos executados (SBCHEMICALS, 2022).

As avaliações são realizadas anualmente pelos gestores, onde o RH oferece todo o suporte necessário para os gestores, desde a elaboração técnica do formulário de avaliação de desempenho, baseada na descrição de cargo que o avaliado está lotado, até a tabulação dos resultados obtidos e suporte para a otimização do desempenho das equipes de trabalho (SBCHEMICALS, 2022).

Com este modelo de aplicação nos processos, pode-se observar que a empresa vem retendo seus talentos e buscando melhorias para o desenvolvimento técnico-profissional de cada colaborador (SBCHEMICALS, 2022).

### 3.2.5 Cemig

A Cemig, concessionária de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, implantou para avaliar seus colaboradores um processo de gestão inovador de desempenho, contando com o suporte de outras empresas (CASE, 2022).

Foi aplicado um modelo composto de uma avaliação do superior, auto-avaliação, avaliação de três pares e avaliação dos subordinados para os supervisores. A empresa possui um ambiente complexo para avaliar a performance dos seus funcionários, devido ao grande número de colaboradores e grande variação das atividades executadas pela Cemig, onde o resultado seria usado na aplicação de alterações e aumentos salariais, tornando o processo mais complexo (CASE, 2022).

Foram avaliados um total de dez mil funcionários, e todo o processo de preenchimento dos questionamentos foi acompanhado, e todos os empregados que acessavam remotamente receberam suporte (CASE, 2022).

Como resultado, obteve-se 99,8% de respostas, um número alto ocasionado devido resultado do acompanhamento, onde a Cemig conseguiu mapear o desenvolvimento das competências identificadas e oportunidades de melhoria para cada funcionário. Cada funcionário foi avaliado por 5 pessoas atreladas a sua função, gerando assim uma maior confiabilidade nos dados apresentados (CASE, 2022).

O fato de uma empresa terceira ter sido responsável pela aplicação das avaliações de desempenho tornou o processo ainda mais preciso. Com a avaliação do RH da empresa, teve-se a oportunidade de sustentar um processo de remuneração estruturado baseado na meritocracia e legitimou todo o processo de avaliação realizado, tornando o processo de reajuste salarial mais justo (CASE, 2022).

## 3.3 PLANO DE AÇÃO

Baseado nas causas estabelecidas como prioridades evidenciadas na Matriz GUT, foram elaboradas 6 ações de otimização dos processos. Cada ação para minimizar os efeitos das causas priorizadas, que serão apresentados a seguir.

### 3.3.1 Falta de Análises Críticas Após os Processos de Avaliação de Desempenho

Uma das possíveis causas que estão afetando o índice alto de *turnover* é a falta de análises críticas após as aplicações das avaliações de desempenho. Isso ocorre quando o gestor realiza a

avaliação com o único propósito de cumprir regras internas, não usufruindo desta importante ferramenta de maneira adequada. Em decorrência disto, foi elaborado um plano de ação, conforme pode ser observado junto ao quadro 8.

Quadro 8 – 5W2H aplicável a falta de análises críticas após os processos de avaliação de desempenho

O que fazer (What)	Por que fazer (Why)	Como fazer (How)	Onde fazer (Where)	Quem fará (Who)	Quanto custará (How Much)	Quando fazer (When)
Elaborar um procedimento para aplicação de <i>feedbacks</i> ;	Para padronizar os processos;	Por meio de reuniões presenciais e <i>online</i> com o setor de auditoria interna, definindo os parâmetros do novo processo;	Sala de reuniões presencial ou <i>online</i> ;	Um representante do departamento de RH e um auditor interno;	3 horas por semana de cada representante;	Entre os dias 01/07/22 e 01/09/22 (2 meses).
Treinar os gestores no procedimento de <i>feedback</i> ;	Para que os gestores tenham ciência do novo processo;	Por meio de uma explicação teórica e prática do novo procedimento;	Sala de treinamentos da empresa;	Assistente / Analista de RH;	1 dia para preparação do material do treinamento + 3 horas para treinar os gestores	02/09/2022.
Aplicar o procedimento de <i>feedback</i> ;	Para garantir uma aplicação assertiva do processo;	Por meio de uma conversa formal com cada um dos colaboradores, apontando o seu desempenho;	Sala de reuniões da empresa;	Gestor avaliador de cada área;	10 minutos de <i>feedback</i> por colaborador;	Após o preenchimento da avaliação de desempenho anual.

Fonte: OS AUTORES (2022).

Após a aplicação deste plano de ação, a tendência é que, após o treinamento dos gestores avaliadores acerca do novo processo, sejam executadas auditorias para evidenciar se o processo é executado ou não pelos gestores, por meio de questionamentos para uma amostra de subordinados.

Caso este processo ainda não seja aplicado de forma correta, o auditor poderá aplicar um registro de não-conformidade – RNC, onde o gestor deverá, em caráter obrigatório, criar um plano de ação para atender o procedimento vigente na empresa.

Na figura 7, têm-se uma sugestão de um Procedimento Operacional Padrão (POP) simplificado, proposto e aplicável para o contexto da indústria estudada.

Figura 7 – Modelo simplificado de procedimento proposto para a indústria estudada.

FERRAMENTAS <b>TROY</b>	Nome do Processo:	Código:	Versão:	Página:
	<b>Aplicação de <i>Feedbacks</i></b>	00001/2022	001	1 de 1

**PALAVRAS-CHAVE:**

- Feedback; Avaliação de Desempenho; Competências técnicas; Competências comportamentais

**RESULTADO(S) FINAL(IS) DO PROCESSO:**

- Apresentar para todos os colaboradores o seu desempenho ao longo do período avaliado, elevando sua motivação e satisfação no trabalho, melhorando o clima organizacional e elevando a produtividade das equipes de trabalho.

**DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA:**

Referência	Descrição
<b>IT – PROCESSOS DE RH</b>	Instrução de trabalho que institui todos os processos relacionados ao setor de Recursos Humanos.
<b>DESCRIÇÕES DE CARGO</b>	Documento que descreve todas as atribuições de todos os colaboradores da empresa.



## FORMULÁRIOS USADOS NO PROCESSO:

Referência	Descrição
Avaliação de Desempenho	Formulário utilizado como base para oferecer <i>feedbacks</i> para os avaliados.

## PARÂMETROS PARA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO DO PROCESSO:

- **Auditoria interna:** a avaliação da correta aplicação deste procedimento se dá por meio de auditorias internas, onde o auditor fará a análise dos formulários em relação às datas de aplicação, campos de assinaturas validados e demais pontos relevantes. Também poderá ser realizadas entrevistas individuais com os colaboradores para entender como foi realizado o *feedback* com eles.

111

## PROCEDIMENTO:

- O setor de RH fará a emissão de todos os formulários da avaliação anual de desempenho com base nas descrições de cargo de cada colaborador;
- Cada um dos gestores fará a avaliação com base no desempenho e competências de cada um dos avaliados;
- O gestor deverá oferecer ao avaliado EXCLUSIVAMENTE DE FORMA INDIVIDUAL um *feedback* sobre o seu desempenho os pontos de melhoria;
- Antes de ser entregue ao setor de Recursos Humanos, o gestor deverá se certificar que todos os campos estão preenchidos corretamente, bem como os campos de assinatura do avaliado;
- Após o recebimento do formulário, o RH deverá validar e armazená-lo em local próprio para futuras auditorias.

## CONTROLE DAS ALTERAÇÕES:

Nº da versão	Data	Tipo de alteração	Itens revisados	Data da aprovação
001	01/07/2022	Elaboração	-	01/07/2022
Responsável pela revisão:		Gerente de RH	Responsável pela aprovação:	Gerente Geral

Fonte: OS AUTORES (2022).

3.3.2 Falta de um *Software* de Gestão das Avaliações de Desempenho

Outra possível causa para a problemática encontrada é a dificuldade em gerir as avaliações de desempenho, onde, por se tratar de um processo que exige total controle acerca da sua aplicação, se torna um desafio considerando as dimensões da organização. Levando isso em consideração, foi elaborado um plano de ação para minimizar os efeitos desta causa, conforme pode-se observar junto ao quadro 9.

Quadro 9 – 5W2H aplicável a falta de um *software* de gestão das avaliações de desempenho

O que fazer (What)	Por que fazer (Why)	Como fazer (How)	Onde fazer (Where)	Quem fará (Who)	Quanto custará (How Much)	Quando fazer (When)
Adquirir um <i>software</i> de avaliação de desempenho para a empresa;	Para facilitar o controle e aplicação efetiva das avaliações de desempenho;	Por meio da análise dos orçamentos mais convenientes para a empresa dos <i>softwares</i>	Ambiente virtual - <i>Internet</i> (redes sociais, sites, e-mails etc.);	Um representante do departamento de RH e um representante do departamento	Conforme quadro 8;	Até 01/10/2022 para implantar o programa.

		disponíveis no mercado;		financeiro / compras;		
--	--	----------------------------	--	--------------------------	--	--

Fonte: OS AUTORES (2022).

Dentre os benefícios que um programa de gestão das avaliações de desempenho, pode-se ressaltar a facilidade do controle das aplicações das avaliações de desempenho anuais, bem como fornecer dados estruturados, possibilitando a execução de interfaces gráficas e fáceis de compreender.

O quadro 10 apresenta valores de alguns programas existentes no mercado, que a empresa poderá adotar, levando em consideração as condições financeiras dela, bem como o valor agregado no produto investido.

Quadro 10 – Orçamento dos *softwares* disponíveis no mercado

PROGRAMA	CUSTO	VALOR AGREGADO
FACTORIAL	Plano básico: R\$25,00 por funcionário ao mês (cotação em 13/06/2022)	- Modelo de perguntas; - Avaliações de desempenho; - Escalas de classificação personalizadas; - Análise das avaliações; - <b>Várias outras ferramentas agregadas ao plano.</b>
SAGE	Plano básico: R\$8,50 por funcionário ao mês (cotação em 13/06/2022)	- Suporte na definição de objetivos e metas; - <i>Feedback</i> rápido e modelo 360°; - “Reuniões 1 para 1”; - Pesquisas.
SER Desempenho	R\$10,00 por funcionário ao mês (cotação dia 13/06/2022)	- Análises rápidas e simplificadas; - Preparo das equipes para resultados; - Realiza o panorama geral da organização.

Fonte: FACTORIAL (2022); SAGE (2022); SER (2022).

As cotações foram realizadas por meio de buscas na *internet*, onde o valor repassado corresponde ao plano mensal mais básico ofertado por estas instituições, podendo haver alterações, de acordo com critérios estabelecidos pela própria organização. Ressalta-se que este é apenas um demonstrativo simples, onde a empresa poderá realizar outros orçamentos de *softwares* com outras ferramentas mais convenientes para a organização, também considerando a condição financeira da empresa.

Baseado nos orçamentos realizados, recomenda-se a plataforma Factorial, pois o programa possui ferramentas bem aplicáveis no ambiente e ao contexto desta indústria, onde este *software* possui várias outras funções agregadas. Além disso, o programa ainda oferece demonstração gratuita, oportunizando a empresa realizar um estudo de viabilidade mais específico sobre a plataforma.

Também ressalta-se que um bom *software* permite a aplicação da gestão do conhecimento da equipe funcional, proporcionando uma melhor comunicação entre as partes e transmitindo o conhecimento de forma clara e precisa. A personalização dos formulários de avaliações de

desempenho para cada função dentro da empresa e a digitalização dos processos são alguns dos pontos positivos na aplicação destes.

### 3.3.3 Alta Dependência da Matriz para Aplicação e Execução dos Processos

Uma dificuldade relatada foi a alta dependência da matriz na aplicação e execução dos processos. Isso dificulta a relação com a equipe funcional, visto que não há liberdade para tomada de decisões relevantes para o processo, tornando os processos engessados. Para enfrentar tal situação, foi proposto um plano de ação, cujo qual está expresso no quadro 11.

113

Quadro 11 – 5W2H aplicável a alta dependência da matriz para aplicação e execução dos processos

O que fazer (What)	Por que fazer (Why)	Como fazer (How)	Onde fazer (Where)	Quem fará (Who)	Quanto custará (How Much)	Quando fazer (When)
Elaborar procedimentos próprios da organização;	Para evidenciar a matriz a solidez dos processos da empresa;	Por meio de reuniões com líderes e gestores para alinhar e mapear os processos;	Sala de reuniões presencial ou <i>online</i> ;	Gestores, gerentes e líderes da empresa;	1 hora por semana de planejamento de cada gestor;	De 01/07/2022 até 01/07/2023 (1 ano).

Fonte: OS AUTORES (2022).

Após a aplicação deste plano de ação, a empresa poderá evidenciar para a matriz a solidez e independência dos seus próprios processos, havendo assim a possibilidade de aprovação da matriz para a execução e aplicação de novos processos na organização.

Entretanto, as políticas e normativas estabelecidas pela matriz deve ser observada e seguida durante a aplicação do plano de ação, deixando os processos transparentes, com o propósito garantir a continuidade dos novos processos no longo prazo.

### 3.3.4 Falta de Treinamento de Capacitação dos Gestores Avaliadores

Os gestores, atualmente, realizam as avaliações de desempenho anual sem prévio treinamento. É evidente que a *expertise* de cada gestor auxilia na aplicação das avaliações, contudo, sem um planejamento de treinamento apresentando para eles como aplicar um *feedback*, como avaliar tecnicamente e como avaliar o comportamento e grau de liderança, o processo pode ser falho, gerando *gaps* nos avaliados. O quadro 12 traz o plano de ação para minimizar os efeitos da situação apresentada.

Quadro 12 – 5W2H aplicável a falta de treinamento de capacitação dos gestores avaliadores

O que fazer (What)	Por que fazer (Why)	Como fazer (How)	Onde fazer (Where)	Quem fará (Who)	Quanto custará (How Much)	Quando fazer (When)
--------------------	---------------------	------------------	--------------------	-----------------	---------------------------	---------------------

Treinar anualmente os líderes e gestores;	Para que o processo de aplicação das avaliações de desempenho sejam efetivos;	Por meio de treinamentos com líderes e gestores para mantê-los cientes em como realizar o processo da maneira correta;	Sala de treinamentos da organização;	Consultores externos especializados na área;	Conforme Quadro 11;	1 mês antes da aplicação das avaliações de desempenho anuais.
---	---	--	--------------------------------------	--	---------------------	---

Fonte: OS AUTORES (2022).

114

Com a aplicação efetiva do treinamento destes gestores, que deverá constar uma ementa que apresente a importância e a metodologia de aplicação das avaliações de desempenho destes gestores, o processo de avaliação será otimizado, garantindo um *feedback* realista aos avaliados, garantindo assim uma maior efetividade na análise dos resultados obtidos com as avaliações de desempenho.

O quadro 13 apresenta um orçamento prévio de três treinamentos encontrados no mercado referente a capacitação dos gestores, com os respectivos custos.

Quadro 13 - Orçamento dos treinamentos disponíveis no mercado

TREINAMENTO	CUSTO	VALOR AGREGADO	EMENTA
ILW (Gestão por Avaliação de Indicadores e Desempenho)	R\$3.500,00 por treinamento (cotação em 11/06/2022)	- Treinamento <i>in loco</i> ; - Duração máxima 3 horas; - Limitado a 30 gestores;	- Indicadores de desempenho; - Como utilizar a ferramentas; - Como construir os avaliadores; - A importância na construção dos sistemas.
FGV (Liderança de equipes e competências gerenciais)	R\$1.960,00 por treinando (cotação em 11/06/2022)	- 60 horas / aula; - Certificação; - 100% <i>online</i> .	- Liderança e comunicação; - Transformação de grupos em equipes; - Gerência de talentos; - Desenvolvimento de equipes; - Gestão estratégica.
VOITTO (Comunicação interpessoal e <i>Feedback</i> )	R\$670,00 por treinando (cotação em 11/06/2022)	- 16 horas / aula; - Certificação; - Suporte por 5 anos; - Apostila completa do curso.	- Fundamentos da comunicação; - <i>Feedback</i> ; - Comunicação corporativa; - Comunicação formal e informal.

Fonte: ILW (2022); FGV (2022); VOITTO (2022).

As cotações foram realizadas por meio de entrevistas com um especialista na área de treinamentos, e por meio de buscas *online*, onde o valor repassado é passível de alteração, de acordo com critérios estabelecidos pela própria organização. Ressalta-se que este é apenas um demonstrativo simples, onde a empresa poderá realizar outros orçamentos de treinamentos disponíveis no mercado, de acordo com a ementa mais conveniente para esta indústria, também considerando a condição financeira da mesma.

Utilizando-se como base os três orçamentos realizados, recomenda-se o treinamento ofertado pelo IRW, pois trata-se de um treinamento curto, estruturado, presencial, possibilitando aos gestores um treinamento de fácil compreensão e um melhor compartilhamento de opiniões.

### 3.3.5 Falta de Adequação do Formulário de Avaliação de Desempenho para Cada Função

O formulário usado na aplicação das avaliações de desempenho utilizados pela empresa possui várias oportunidades de melhoria. Um deles é a falta de um campo de assinatura de validação, tanto do avaliador, como do funcionário, impossibilitando a evidência de *feedback* acerca da avaliação.

O formulário também possui itens de avaliação não claros ao leitor, impossibilitando uma avaliação específica acerca de cada item avaliado em seu respectivo cargo. O quadro 14 estabelece um plano de ação cabível para minimizar os efeitos desta causa.

Quadro 14 – 5W2H aplicável a falta de adequação do formulário de avaliação de desempenho para cada função

O que fazer (What)	Por que fazer (Why)	Como fazer (How)	Onde fazer (Where)	Quem fará (Who)	Quanto custará (How Much)	Quando fazer (When)
Personalizar o formulário de avaliação de desempenho para cada função;	Para deixá-lo claro para gestores e avaliados;	Adequando os questionamentos, nos moldes que prescreve na Figura 6;	Departamento de Recursos Humanos;	Analista de RH, com o suporte de cada gestor dos setores da empresa;	1 hora diária do analista de RH;	De 01/07/2022 até 01/09/2022 (2 meses).

Fonte: OS AUTORES (2022).

Com a aplicação do descrito plano de ação, haverá uma melhor otimização do processo de avaliação de desempenho, tendo em vista que o memo possibilitará uma personalização do formulário, considerando as características exigidas para cada tipo de cargo existente na organização. Também deverão ser avaliados os fatores gerais relevantes para a organização, atrelados à missão, visão e valores da mesma, bem como inserir um campo de assinatura de validação do gestor avaliador e dos avaliados.

A proposta inicial é de implementar o formulário exposto na figura 8 no modelo 180º, na qual o próprio gestor da avaliado realizará esse processo. Contudo, este seria um projeto de transição,

onde após a sua consolidação, o modelo seria alterado em caráter definitivo para o modelo 360º, onde todos os *stakeholders* atrelados ao funcionário realiza o processo avaliativo.

Figura 8 – Modelo de formulário proposto para a avaliação de desempenho na organização

FERRAMENTAS <b>TROY</b>		<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E COMPETÊNCIAS</b>		
Colaborador: _____		Avaliador: _____		
Cargo: _____		Setor: _____		
<b>Nota:</b> 1: Muito Deficiente      2: Abaixo do Esperado      3: Desempenho Aceitável      4: Bom Desempenho      5: Supera as Expectativas				
OBRIGATÓRIO JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS 0 E 1				
OBRIGATÓRIO JUSTIFICATIVA NO CAMPO <u>OBSERVAÇÕES</u> PARA NOTAS MÁXIMAS				
Item para ser avaliado	Descrição do item	Autoavaliação	Avaliado - Gestor	Gestor - Avaliado
Competências organizacionais	Conhece as políticas da organização (Missão, visão e valores) e contribui em suas atividades para que a empresa alcance esta política			
Competências organizacionais	Mantém a ambiente laboral organizado, com seus materiais nos locais corretos.			
Competências organizacionais	Possui comprometimento com as metas definidas pela empresa, visando aprimorá-las por meio do seu melhor desempenho.			
Competências organizacionais	Busca apresentar sugestões para melhoria dos processos de maneira criativa, visando otimizar a produtividade e reduzir custos.			
Habilidades pessoais	É assíduo quanto aos horários de trabalho, não registrando faltas e/ou atrasos.			
Habilidades pessoais	Relaciona-se bem com seus colegas, mantendo um bom ambiente de atuação.			
Habilidades pessoais	Possui facilidade em aprender			
Habilidades pessoais	É pró-ativo			
Habilidades pessoais	É comunicativo com a equipe			

<b>Domínio da Função</b>	Realiza de suas atividades diárias de maneira assertiva, com exatidão e evitando o retrabalho.			
<b>Domínio da Função</b>	Domina satisfatoriamente suas atividades, executando sua função de maneira eficaz.			
<b>Domínio da Função</b>	Domina o manuseio dos equipamentos necessários para aplicação de suas funções.			
<b>Domínio da Função</b>	Conhece as atividades que envolvem a função, possibilitando execução adequada dos serviços			
<b>Domínio da Função</b>	Atinge de forma satisfatória os resultados esperados nas tarefas executadas.			
<b>NOTA (média aritmética das notas acima):</b>				

**CAMPO DESTINADO PARA PREENCHIMENTO DO GESTOR****OBSERVAÇÕES**


---



---



---



---

**SUGESTÕES DE TREINAMENTO**


---



---



---

Assinatura do Avaliador: \_\_\_\_\_

Assinatura do Colaborador: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

( ) Aprovado ( ) Reprovado ( ) Treinar

Assinatura do RH: \_\_\_\_\_

Fonte: Os autores (2022).

Recomenda-se o uso deste formulário onde avalia-se competências relevantes para a organização, possibilitando um acompanhamento e desenvolvimento de cada colaborador, visando melhores resultados para a empresa, alcançando maiores níveis de motivação dentre os profissionais.

No campo “autoavaliação”, o avaliado realizará uma avaliação sobre o seu próprio desempenho, fazendo uma análise crítica sobre os seus pontos fortes e pontos fracos. No campo “Avaliado – Gestor”, o colaborador avaliado realiza um *feedback* sobre o seu gestor, oportunizando assim uma conversa recíproca sobre o desempenho de ambos os lados. No campo “Gestor – Avaliado”, o gestor apresenta o *feedback* geral sobre o desempenho e competências do avaliado.

Ressalta-se que, após a realização da avaliação, o ideal é propor ao funcionário avaliado treinamentos, cursos e palestras para otimizar ainda mais o seu desempenho, mesmo que ele tenha obtido um bom desempenho na avaliação, com o propósito principal de elevar a sua performance, motivando-o a alçar novas perspectivas dentro da organização.

Este formulário é subdividido em sessões relacionados aos aspectos organizacionais, que são aplicáveis para todos os cargos da empresa; habilidades pessoais, que são adaptáveis para cada



indivíduo que exerce determinada função; e domínio da função, relacionada à função que o indivíduo ocupa, que também é adaptável para cada cargo existente na organização.

### 3.3.6 Falta de Estruturação do Setor de Avaliação de Desempenho

Enfim, outra causa de maior peso dentro do contexto apresentado é a falta de estruturação do setor de avaliação de desempenho, onde, como não há um responsável pelo acompanhamento destes processos, ele se torna obsoleto dentro da organização. O quadro 14 apresenta um plano de ação da minimizar os efeitos causados por este fator.

118

Quadro 14 - 5W2H aplicável a falta de estruturação do setor de avaliação de desempenho

O que fazer (What)	Por que fazer (Why)	Como fazer (How)	Onde fazer (Where)	Quem fará (Who)	Quanto custará (How Much)	Quando fazer (When)
Designar um responsável para acompanhar integralmente o processo de avaliação de desempenho	Para padronizar o processo de avaliação de desempenho;	Por meio do acompanhamento de todas as etapas da avaliação de desempenho, desde o treinamento aos gestores até a análise dos resultados obtidos;	Departamento de Recursos Humanos;	Assistente de Recursos Humanos;	2 horas diárias durante o período de aplicação das avaliações de desempenho;	2 meses por ano, durante o período de aplicação da avaliação anual de desempenho.

Fonte: OS AUTORES (2022).

Com a implementação do plano de ação acima descrito, o processo de avaliação de desempenho tende a ser realizado de forma assertiva, pois com o acompanhamento de um colaborador treinado na área, os processos tendem a fluir com mais facilidade, permitindo assim uma melhor condução das tratativas relacionadas a este procedimento.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento do presente trabalho, conjuntamente com as pesquisas relacionadas a avaliação de desempenho, observou-se a importância desta ferramenta para motivar e reter talentos da organização, tendo em vista que a maior dificuldade enfrentada pela organização foi o alto índice de *turnover*.

A metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa, desde o início dos processos com a entrevista não estruturada com os gestores, até a execução dos planos de ação por meio do 5W2H, foi aplicada e executada com sucesso, onde contribuiu para o entendimento dos membros da equipe na problemática encontrada na organização.

As dificuldades encontradas foram observadas em lacunas de informações trazidas durante a visita técnica, impactando no desenvolvimento do corpo do trabalho, bem como a indisponibilidade do acesso em algumas informações de caráter sigiloso.

Por conta deste levantamento prévio, pode-se constatar a necessidade de uma padronização na execução da avaliação de desempenho, bem como um treinamento técnico para a aplicação das avaliações de desempenho, mudanças no formulário e um acompanhamento anual efetivo de cada profissional.

Uma oportunidade de pesquisa aplicável futuramente seria a verificação da eficácia dos planos de ações proposto neste artigo, a fim de monitorar os resultados obtidos na empresa com a implementação das ações propostas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. F. **Reconhecimento & recompensa**: o processo de reconhecimento e recompensa como ferramenta para alcançar desempenhos superiores nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

ALVARENGA, D. **Brasil deve ter a 14ª maior taxa de desemprego do mundo em 2021, aponta ranking com 100 países**. Disponível em:

<<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/04/11/brasil-deve-ter-a-14a-maior-taxa-de-desemprego-do-mundo-em-2021-aponta-ranking-com-100-paises.ghtml>> Acesso em: 13/04/2022.

120

AMARAL, B. G. D.; ENSSLIN, S. R.; VALMORBIDA, S. M. I.; DUTRA, A. **Avaliação De Desempenho De Servidores Públicos**: o que a literatura nos ensina? Caderno De Administração. 2018. Disponível em:

<<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/39713>> Acesso em: 18 mar. 2022.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**, 3 ed. São Paulo. Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A. **Gestão de Pessoas**: Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas 2007.

BITTAR, L. **Feedback**: Os Dois Lados de Uma Avaliação. 2010. Disponível em <<http://lizbittar.com.br/blog/2010/04/entrevista-feedback/>> Acesso em: 26 mar. 2022.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989.

CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CASARIN, H. C. S.; CASARIN, S. J. **Pesquisa científica da teoria à prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASE. **Como a Cemig aplica feedbacks e avaliações de desempenho**. Disponível em: <<http://www.serhcm.com/case/25/Cemig>> Acesso em: 25 maio 2022.

CASTRO, D. **Internet, tornando-se um usuário avançado**. 1 ed. São Paulo: Clube de autores, 2010.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4 ed. Barueri: Manole, 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 90.

CHIAVENATO, I. **Como transformar RH (de um centro de custo) em um Centro de Lucro**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2014.

COMUNICAÇÃO INFORMAL. **Feedback Informal**. 2012 Disponível em: <<https://comunicacaoinformal.wordpress.com/2012/08/25/feedback-informal/>> Acesso em: 12 mar. 2022.

CONSONI, B. **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK**. 2010. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>> Acesso em: 26 mar. 2022.

COSTA, D. **Avaliação 180 graus**: o que é, benefícios e como aplicar. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/avaliacao-180-graus>> Acesso em: 12 mar. 2022.

COUTINHO, T. **Entenda o que é feedback e qual a sua importância para a cultura da empresa**. 2020. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/artigo/o-que-e-feedback>> Acesso em: 12 mar. 2022.

DIAS, R.. **5 Cases de sucesso de empresas que investem em seus colaboradores**. (2015). Disponível em: <<https://softwareavaliacao.com.br/5-cases-de-sucesso-de-empresas-que-investem-em-seus-funcionarios/>> Acesso em: 25 maio 2022.

DUTRA, J. S. **Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

EMCASH. **Feedback**: o que é, tipos e como fazer? 2021. Disponível em: <<http://emcash.com.br/feedback-o-que-e/>> Acesso em: 12 mar. 2022.

EMPRESA X. **Quem somos?** Disponível em: <<https://www.empresax.com.br/quem-somos/>> Acesso em: 13 mar. 2022.

FABIANO, C. **O que é feedback e qual sua importância para as empresas**. 2017. Disponível em: <<https://deskmanager.com.br/o-que-e-feedback/>> Acesso em: 12 mar. 2022.

FACTORIAL. **Plano de assinatura da Factorial**. Disponível em: <<https://factorialhr.com.br/preco>> Acesso em: 13 jun. 2022.

FARINAZZO, R. **Brainstorming**: o que é e como preparar uma reunião com resultados reais. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/agencias/o-que-e-brainstorming/>> Acesso em: 06 mar. 2022.

FGV. **Curta e Média Duração**. Disponível em: <<https://educacao-executiva.fgv.br/pr/curitiba/cursos/curta-media-duracao>> Acesso em: 11 jun. 2022.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FREITAS, H.; JANISSEK, R.; MOSCAROLA, J.; BAULAC, Y. **Pesquisa interativa e novas tecnologias para coleta e análise de dados**. Porto Alegre: Sphinx, 2002.

FREITAS, L. S.; FARIAS, K. M. O. **A Gestão Por Competências Como Ferramenta Para Gerir Conflito Entre Gerações**. Disponível em: <<https://revistacientifica.facmais.com.br/wp-content/uploads/2018/12/1.-A-GEST%C3%83O-POR-COMPET%C3%84NCIAS-COMO-FERRAMENTA-PARA-GERIR-CONFLITO-ENTRE-GERA%C3%87%C3%95ES.pdf>> Acesso em: 20 mar. 2022.

GIORDANI, R. J. **Do projeto ao relatório de pesquisa**. Curitiba: Clube dos autores, 2013.

GIOVELLI, G. R. M. **Manual de gestão de pessoas e rh**. São Paulo: DCL, 2012.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, B. **5 cases de sucesso de people analytics para se inspirar**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/cases-de-sucesso-people-analytics>> Acesso em: 25 maio 2022.

HALF, R. **Pandemia agrava dificuldade em retenção de talentos nas empresas**. Disponível em: <<https://www.folhavoria.com.br/geral/noticia/02/2022/pandemia-agrava-dificuldade-em-retencao-de-talentos-nas-empresas>> Acesso em: 13 abr. 2022.

HILSDORF, C. **O que é Feedback?** 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-feedback>> Acesso em: 19 mar. 2022.

ILW. **Gestão por Avaliação de Indicadores e Desempenho**. Disponível em: <<https://laerteswille.com.br/curso-palestra/gestao-por-avaliacao-de-indicadores-e-desempenho/>> Acesso em: 04 jun. 2022.

KEPNER, C. H.; TREGOE, B. B. **O administrador racional: uma abordagem sistemática à solução de problemas e tomada de decisões**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1985.

KERSCHBAUMER, F. E. **Gestão Estratégica da Investigação**. Curitiba: Contentuns, 2020.

LAGO, D. **Aprenda a dar feedback com “técnica do sanduíche”**. 2016. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/aprenda-a-dar-feedback-com-tecnica-do-sanduiche>> Acesso em: 27 mar. 2022.

LEITE, G. **Feedback sanduíche: por que não usar?** Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/feedback-sanduiche/>> Acesso em: 27 mar. 2022.

LEITE, Y. G. S.; LIMA, A. T. M; OLIVEIRA, J. R.; CARMO, T. E. G.; ROCHA, L. C. **A Avaliação de Desempenho Como Estratégia de Desenvolvimento de Pessoas e Diminuição da Rotatividade: Um Estudo Sobre Uma Empresa Do Ramo De Bebidas Na Cidade De Manaus - AM**. Disponível em: <[https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020\\_161013\\_5f9c6a793f0ec.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_161013_5f9c6a793f0ec.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2022.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, R.; VESPA, M. **Gestão do Desempenho Integrando Avaliação e Competências com o Balanced Scorecard**: Integração dos instrumentos da gestão do desempenho humano com estratégias empresariais. Rio de Janeiro: Qualimark, 2008.

LIMA, H. M. **Aplicação de Ferramentas da Gestão da Qualidade e Ambiente na Resolução de Problemas**. Portugal: Universidade da Madeira, 2007.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.

MAIA, N. **A Cidade na Ficção de Adolfo Caminha e outros ensaios**. São Paulo: Clube dos autores, 2011.

- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- MARQUES, J. R. **A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK POSITIVO E NEGATIVO NA EMPRESA**. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-carreira/feedback-positivo-negativo-sempre-importante/>> Acesso em: 26 mar. 2022.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos de humanos**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MARTINS, H. H. T. D. S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. São Paulo: Educação e Pesquisa, 2004.
- MEDEIROS, R. K. R.; ALVES, R. C.; RIBEIRO, S. R. S. **Turnover**: Uma análise dos fatores que contribuem para a decisão de sair da empresa dos colaboradores da alfa comércio Ltda. São Paulo: Revista Connexio, 2016.
- MOBLEY, W. H. **Turnover**: causas, consequências e controle. Porto Alegre: Ortiz, 2016.
- MONTEIRO, A. M. M. **Feedback punitivo**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2021.
- MORAES, F. C. C. **Desafios Estratégicos em Gestão de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2012.
- MUNDO CARREIRA. **Conheça a Avaliação de Desempenho 90º**. 2018. Disponível em: <<http://mundocarreira.com.br/lideranca-e-gestao-de-pessoas/conheca-avaliacao-de-desempenho-90-graus/>> Acesso em: 19 mar. 2022.
- NÓBREGA, M. F.; FERRUCCIO, M. A. **O impacto da gestão de pessoas no desempenho das empresas brasileiras**. XXII Enegep – Encontro Nacional de Engenharia da Produção, 10/2002.
- PIERRE, J. **Administração de Recursos Humanos do Operacional ao Estratégico**. 15 ed. São Paulo: Saraiva, 2016.
- PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho**: Nova Abordagem. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- PONTOTEL. **Avaliação 90 graus**: conceito, como fazer e suas vantagens. 2021. Disponível em: <<https://www.pontotel.com.br/avaliacao-90-graus/>> Acesso em: 13 mar. 2022.
- RAUEN, F.J. **Roteiros de Investigação Científica**. 2 ed. Tubarão: Clube do Livro, 2020.
- RESENDE, E. **O livro das competências**: desenvolvimento das competências: a Melhor autoajuda para pessoas, organizações e sociedade. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.
- RIBEIRO, T. **Como reconhecer um líder manipulador**. Disponível em: <<https://www.inspirequalidade.com.br/como-reconhecer-um-lider-manipulador/>> Acesso em: 14 abr. 2022.
- RICHARDSON, R. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2010. p. 633.



RONIN, K. **Feedback Manipulativo versus Construtivo**: Qual é a diferença. 2018. Disponível em: <<https://www.executive-impressions.com/manipulative-versus-constructive-feedback-what-is-the-difference>> Acesso em: 28 mar. 2022.

ROVEDA, V. **Como o Diagrama de Ishikawa contribui com a gestão da empresa**. Disponível em: <<https://contaazul.com/diagrama-de-ishikawa>> Acesso em: 06 mar. 2022.

RUZZARIN, R. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências**. Porto Alegre: Age, 2006.

SAGE. **Preços**. Disponível em: <<https://sage.hr/pricing>> Acesso em: 13 jun. 2022.

SANTOS, A. P. B. R. Q.; BATISTA, A. **A Correta Aplicação Da Avaliação De Desempenho Para O Alcance Da Excelência Na Gestão De Pessoas**. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/a-correta-aplicacao-avaliacao-desempenho-para-alcance-excelencia-gestao-pessoas.htm>> Acesso em: 20 mar. 2022.

SBCHEMICALS. **Quem somos?** Disponível em: <<http://sbchemicals.com.br/>> Acesso em: 04 maio 2022.

SELEME, R; STADLER, H. **Controle da qualidade**: as ferramentas essenciais. Curitiba: Intersaberes, 2013.

SER. **SER DESEMPENHO – Tabela de preços**. Disponível em: <<https://www.sertms.com/desempenho/>> Acesso em: 13 jun. 2022.

SEVERINO, A. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2014.

SILVEIRA, I. R. F. **O processo de acompanhamento na avaliação de desempenho por competências no Banco do Brasil**. 2007. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/14023/000649613.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 25 maio 2022.

SOLIDES. **Aprenda o que é feedback, qual a importância para a empresa e exemplos para aplicar no dia a dia**. Disponível em: <<https://solides.com.br/feedback/>> Acesso em: 19 mar. 2022.

SOUZA, L. M. J. **Feedback e perfil comportamental**: como melhorar a abordagem. Disponível em: <<https://solides.com.br/feedback-e-perfil-comportamental/>> Acesso em: 26 mar. 2022.

TAKESHI, J. U. **Fundamentos e Conceitos da Qualidade**. São Paulo: Senac, 2017.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic Management Journal*, 2007.

TELÓ, A. R. **Desempenho organizacional**: Planejamento financeiro em empresas familiares. Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, jan./abr. 2001, Disponível em: <[http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/desempenho\\_organizacional.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organizacional.pdf)> Acesso em: 02 mar. 2022.



THOMÉ, L. **Liderança e o Poder do *Feedback***: A Técnica do *Feedback* Sanduíche. 2016. Disponível em: <<https://lisandrathome.jusbrasil.com.br/artigos/305197049/lideranca-e-o-poder-do-feedback-a-tecnica-do-feedback-sanduiche>> Acesso em: 27 mar. 2022.

VFB. **Avaliação 180 graus**: guia completo sobre o que é, como aplicar e mais. 2015. Disponível em: <<https://forbusiness.vagas.com.br/avaliacao-180-graus/>> Acesso em: 12 mar. 2022.

VILAS BOAS, A. A. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

VILLAS, B.; ANA, A.; BERNARDES, A.; RUI, O. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Elsevier, 2009.



VOITTO. **Comunicação Interpessoal e *Feedback***. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/digital/comunicacao-e-feedback>> Acesso em: 11 jun. 2022.

VOITTO. **Tipos de *feedback***: conheça 4 e como utilizá-los. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/artigo/tipos-de-feedback>> Acesso em: 14 abr. 2022.