

CENTRO PAULA SOUZA
Etec DE CIDADE TIRADENTES
Ensino Médio Integrado ao Curso Técnico de Recursos Humanos

Lana Raissa Batista de Moraes
Leticia da Silva Lira
Lucas de Oliveira Silva
Pedro Enrique Ferreira Barbosa
Stefany Alexandrina da Silva Salgado
Taissa Santana de Souza

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360° PARA DESENVOLVER O
COLABORADOR

São Paulo
2023

LANA RAISSA BATISTA DE MORAES
LETICIA DA SILVA LIRA
LUCAS DE OLIVEIRA SILVA
PEDRO ENRIQUE FERREIRA BARBOSA
STEFANY ALEXANDRINA DA SILVA SALGADO
TAISSA SANTANA DE SOUZA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360° PARA DESENVOLVER O
COLABORADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado a disciplina de Planejamento
e Desenvolvimento de Trabalho de
Conclusão de Curso. Orientadoras: Prof.
Lilian Aparecida Perin Moreira Rocha e
Prof. Michelle Rosa Claro Lopes.

São Paulo
2023

RESUMO

Este trabalho visa investigar a eficácia da Avaliação de Desempenho 360° como um método de desenvolvimento do colaborador. Essa avaliação confere uma abordagem abrangente que envolve feedback de diversas fontes. O trabalho tem como objetivo identificar se esse tipo de avaliação promove o desenvolvimento do colaborador ou não. A nossa metodologia foi feita com dois tipos de pesquisa: pesquisa bibliográfica e pesquisa aplicada. Inicialmente, com a pesquisa bibliográfica, fizemos uma vasta revisão da literatura sobre avaliação de desempenho e desenvolvimento de colaboradores, com destaque em livros que conjugassem nossos assuntos de interesse e pesquisas anteriores relevantes. Em seguida, com a pesquisa aplicada, foi feita uma coleta de dados por meio de questionários com colaboradores de diferentes empresas, abrangendo diversos setores. Preliminarmente, os resultados mostram que a grande maioria reconhece a importância e relevância da avaliação de desempenho. A maioria dos colaboradores respondentes destacou o processo como benéfico para seu desenvolvimento pessoal e profissional, impactando o clima organizacional positivamente. No entanto, é notável o considerável número de respondentes que ainda tem dúvidas ou não reconhece sua eficácia, indicando um grande espaço para melhorias. Portanto, entende-se a eficácia dessa ferramenta para o desenvolvimento do colaborador e empresa, apesar de possuir muitos pontos a serem melhorados. Com isso, nota-se a importância e impacto do presente trabalho, pois contribui para o entendimento da importância da avaliação de desempenho 360° como uma ferramenta eficaz de desenvolvimento do colaborador e oferece uma base sólida para aprimorar práticas organizacionais relacionadas à gestão de desempenho.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, 360 graus, desenvolvimento

ABSTRACT

This project was made to investigate the efficiency of 360 Degrees Feedback/Performance Evaluation as a method to grow the employee. This evaluation collects from diverse sources they feedbacks. The project has as an objective identify if this type of performance evaluation promotes the professional and personal growth of the employee. Our methodology was made with two types of inquiry: bibliographical inquiry and applied inquiry. Initially, with the bibliographical inquiry, we made a huge review of literature about performance evaluation and employee professional and personal growth, and mainly using books that had our same ideas and train of thought and prior relevant searches. With the bibliographical inquiry made, we made an applied inquiry, with which we collected information about the general public opinion about 360 degrees and performance evaluation in general. At first sight, the results show that people know about the relevance of performance evaluation, most of the answers say that this process is beneficial to their growth, directly impacting on the organization climate of the corporation. Although it is noticeable the number of people that don't know about the relevance of this method. In conclusion, this body of work shows the importance of 360 Degrees Performance Evaluation, studying its techniques, methods and results at the post-evaluation.

Keywords: Performance evaluation, 360 degrees, professional growth.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

- 1.1 Justificativa
- 1.2 Problemática
- 1.3 Hipóteses
- 1.4 Objetivo Geral
- 1.5 Objetivos Específicos
- 1.6 Metodologia

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 2.1 História
- 2.2 Conceito
- 2.3 Focos da avaliação de desempenho
- 2.4 Avaliação de desempenho 360 graus
 - 2.4.1 Conceito
 - 2.4.2 Metodologia da avaliação 360 graus
 - 2.4.3 Cultura organizacional
 - 2.4.4 Desafios e vantagens da avaliação 360 graus
 - 2.4.5 Análise de resultados da avaliação 360 graus
 - 2.4.6 O futuro da avaliação 360 graus

3. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL

- 3.1 Competências
 - 3.1.1 Soft skills
 - 3.1.2 Hard skills
- 3.2 Identificação de gaps
- 3.3 Feedback
 - 3.3.1 Feedback na avaliação 360 graus
- 3.4 Desempenho
 - 3.4.1 Desempenho Humano
- 3.5 Desenvolvimento profissional do colaborador

4. A AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO COLABORADOR

5. ANÁLISE DE GRÁFICOS

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho consiste em técnicas para avaliar e desenvolver os funcionários, para isso existem vários métodos com diferentes práticas e objetivos, no nosso trabalho iremos abordar a técnica com foco em competências a partir do método 360º, de modo teórico e prático, apresentando conceitos e métodos de aplicação da mesma. A competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo.

O desenvolvimento do funcionário consiste na sua capacitação, e cabe a área de Recursos Humanos cuidar de tal função. Este assunto tem crescido nos últimos anos como capital humano, algo que as organizações vêm valorizando diante do cenário atual, também após perceber que um colaborador com qualidade de vida e desenvolvido entrega mais resultados. Tal desenvolvimento é essencial para a empresa pois instiga uma melhor relação profissional dentro da empresa, com profissionais capacitados e preparados para as suas funções e tarefas diárias, fazendo com que, após desenvolvido, observe a importância das competências desenvolvidas aplicadas no dia a dia.

Com o objetivo de analisar se a avaliação de desempenho 360º desenvolve o colaborador nas empresas, o trabalho permeará pelos motivos do qual introduzir este método, explicitar os porquês de algumas empresas não terem o processo bem-sucedido e demonstrar o desenvolvimento do colaborador pós avaliação.

1.1 Justificativa

Avaliação de desempenho é um tema que vem em constante crescimento ao longo dos anos, as corporações, públicas e privadas, observam que assuntos como clima organizacional, valorização do capital humano e estratégias de aumento da produtividade dos funcionários são essenciais para o bom funcionamento da empresa. Uma ótima maneira de introduzir e evoluir as vertentes citadas acima é implementando a técnica de avaliação de desempenho 360º. Cada vez mais surge a necessidade de abordar tal assunto, que se mostra essencial para a estruturação de uma boa organização. As empresas, que apreendem que estão em um mundo mais globalizado e conseqüentemente competitivo, enxergam nos seus colaboradores uma forma de alavancar seus resultados.

1.2 Problemática

O método de avaliação de desempenho 360º desenvolve o colaborador?

1.3 Hipóteses

Os questionários estruturados realizados por todos os colaboradores auxiliam na identificação de GAPs de competências;

Realizar feedbacks com os colaboradores avaliados promove intensa reflexão e aprendizagem que ajudam no desenvolvimento;

É possível obter uma informação mais completa sobre o desempenho do colaborador unindo as perspectivas da organização.

1.4 Objetivo Geral

Analisar se a Avaliação de Desempenho 360º desenvolve o colaborador.

1.5 Objetivos Específicos

Descrever o método de avaliação de desempenho 360º;

Dispor o questionário sobre avaliação de desempenho 360º para o público;

Apurar os resultados obtidos com a aplicação do questionário e os pontos de ajustes.

1.6 Metodologia

Este trabalho visou analisar e identificar a finalidade e eficiência da Avaliação de Desempenho 360º dentro do meio corporativo, portanto, para levantamento dessas informações e dados, a classificação da pesquisa se divide em três grupos: pesquisa bibliográfica, pesquisa aplicada e pesquisa de campo.

Utilizamos à pesquisa bibliográfica através de livros e artigos para embasar o estudo acerca da avaliação 360 graus, procurando a melhor forma de descrever como o método é aplicado e desenvolvido nas empresas.

Foi usado da pesquisa de campo por meio de um questionário para obter resultados sobre a importância da avaliação de desempenho nas empresas, ademais se atinge os níveis esperados pelo meio corporativos ou não. Através disso, conseguimos adquirir resultados relevantes para o nosso tema, com as coletas de dados de forma relativa de acordo com respostas negativas e positivas e em como

isso resulta nas organizações, e como mudá-las para uma melhora favorável em cada aplicação da avaliação ao funcionário.

2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 História

A avaliação de desempenho não é uma ferramenta criada em tempos contemporâneos, sempre foi necessário medir o desempenho humano para mensurar sua eficiência. Desde os primeiros séculos se tem registros de um método capaz de julgar as pessoas e seus resultados.

A avaliação de desempenho humano sempre teve sua expressão. As práticas não são novas. A história registra que no século IV, antes mesmo da Fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola, já se utilizava de sistemas para medir o potencial dos jesuítas (Lucena, 1995 apud Lang, 1997, p.7).

Registros apontam que a avaliação de desempenho tenha surgido com formato que conhecemos nos Estados Unidos da metade do século XIX, onde no serviço público nacional eram feitas revisões de desempenho dos colaboradores anualmente, tal ferramenta era prevista na Lei vigente da época (Marras, Lima e Tose, 2012). Essa revisão começou a se espalhar pelo país no âmbito público e privado, onde rapidamente ganhou popularidade devido a sua eficiência (Bohlander, Snell e Sherman, 2001, apud Marras, Lima e Tose, 2012).

A General Motors em 1918 implementou a revisão de desempenho primeiramente em seus gestores, na época em que a priorização do comportamento ao invés do tecnicismo dos colaboradores começava a dar sinais. A perspectiva comportamental ganhava cada vez mais força, já que na época o colaborador era de fato visto como um número que gerava mais números à empresa. Essa mudança foi essencial para a futura consolidação da avaliação de desempenho como uma das principais ferramentas da área de recursos humanos, que, inclusive, também se popularizava entre as organizações da época (Marras, Lima e Tose, 2012).

O que conhecemos como avaliação de desempenho, sem qualquer tipo de anacronismo, foi primeiramente proposto por Ducker' em 1954, com a união da revisão de desempenho e administração por objetivos (Marras, Lima e Tose, 2012).

Podemos observar esta postulação até hoje como é o exemplo da avaliação por objetivos, no qual consiste em fazer com que os próprios colaboradores sejam responsáveis por estabelecer as providências necessárias para que o resultado seja atingido. E neste processo, é possível avaliar o desempenho dos colaboradores.

O mundo passou por intensas mudanças no ramo empresarial nos anos 80 e 90, com a globalização da economia. Este fator foi determinante para recalculiar o caminho das organizações, forçando ainda mais a competição entre elas. O que articulou em uma imensa adesão da avaliação de desempenho, para não só mensurar a qualidade de trabalho dos colaboradores, mas para também certificar a qualidade dos produtos e manter a empresa em um alto nível de qualidade (Pontes, 2022). Para manter seu lucro, as empresas precisavam se readequar aos seus novos clientes e aderir uma nova maneira de manter a qualidade de entrega dos seus colaboradores.

Com a imensa popularização da avaliação de desempenho nas empresas, muitas empresas não conseguiram implementar a ferramenta por alguns motivos cruciais. Sendo elas: definição inadequada de objetivos, ou seja, metas nada mensuráveis ou se quer realistas em expectativa da avaliação. Pouco envolvimento da administração superior, onde não observavam o processo que acontecia com os colaboradores. Despreparo para gerir pessoas, a área responsável não tinha noção específica e aprofundada do processo de gestão de pessoas. A avaliação era feita no mesmo dia de aplicação, algo extremamente impensável nos dias de hoje. E por último, a falta de participação dos colaboradores operacionais no processo de planejamento da avaliação de desempenho. (Gil, 2001 apud Marras, Lima e Tose, 2012).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito mais estruturada e planejada hoje em dia, existem alguns métodos de organização como é o caso do “5W2H” onde ele permite observar as metas, prioridades e gravidade do processo de avaliação de desempenho na organização.

Com objetivo principal de responder a sete questões e organizá-las, na qual o nome 5W2H é derivado das iniciais de sete palavras em inglês, cuja origem são: what (o quê), why (por quê), where (onde), when (quando), who (quem), how (como) e howmuch (quanto) {...} (Piccini, 2018, p. 48).

Dessa forma, a ferramenta foi progredindo ao longo dos anos, tendo altos índices de eficiência nos dias de hoje. Muitos métodos foram criados ou repaginados para uma melhor eficiência nas organizações, extremamente importante atualmente.

2.2 Conceito

A avaliação de desempenho vem crescendo na área de recursos humanos. Ela permite mensurar o desempenho do colaborador na empresa. Por isso se faz necessária a implantação nas organizações, para avaliar o papel dos seus colaboradores.

Segundo Marras, Lima e Tose (2012, p. 4) "A avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades."

Na visão de Boas e Andrade (2009, p. 165) "Essa avaliação pode ser vista como uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento."

De acordo com Marras et al. (2012) e Boas e Andrade (2009), a avaliação de desempenho é uma forma de avaliar os colaboradores, por meio de processos sistemáticos. É usada na gestão, tendo como objetivo aferir o desempenho dos trabalhadores mediante às suas atividades e metas estabelecidas pela empresa.

Sendo assim, a avaliação de desempenho é uma forma de identificar e avaliar o desempenho e qualidade de entrega dos colaboradores, assim como a sua contribuição para a corporação. A avaliação é usada nas organizações, para avaliar o comportamento e competências dos profissionais, a fim de desenvolvê-los, de acordo com as metas estabelecidas pela empresa, assim como destacado por Boas e Andrade (2009, p. 165) "Além disso, a avaliação de desempenho é também um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e sua contribuição para o desenvolvimento da organização" e por Marras, Lima e Tose (2012, p. 4):

Com sua evolução, a avaliação passou a considerar também o comportamento das pessoas no desempenho do seu trabalho. Além disso, passou-se a avaliar as metas estabelecidas (o foco da gestão e o seu potencial, visando ao plano de seu desenvolvimento).

Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é oferecer feedbacks aos trabalhadores sobre suas atividades, buscando identificar pontos fortes e fracos, podendo assim, desenvolver os colaboradores por terem noções concretas do que a empresa espera de competências deles e os motivar por poderem identificar o seu progresso e melhoria através de dados concretos. Como ressalta Boas e Andrade (2009, p. 165)

Ela deve servir também para comunicar aos funcionários como eles estão indo no seu trabalho, sugerindo mudanças no comportamento, atitudes, habilidades e conhecimentos, e deve permitir que os subordinados conheçam aquilo que o chefe pensa a seu respeito, para depois receber aconselhamento a respeito do desempenho humano.

Para Marras, Lima e Tose (2012, p. 5)

A avaliação, se bem praticada, pode ser um instrumento (ou processo) que motive as pessoas, dependendo do seu nível de necessidade. Há pessoas que se motivam pelo reconhecimento ao seu trabalho, assim como há algumas que buscam o desenvolvimento profissional

Ainda que a avaliação de desempenho possua diversos benefícios em sua aplicação, é importante destacar que esta ferramenta também possui alguns pontos negativos a serem considerados antes da implantação. Segundo Boas e Andrade (2009), a avaliação pode ser interpretada como uma forma de punição ou recompensa pelo desempenho passado, tornando a ferramenta prejudicial para empresa. Também, os colaboradores podem focar mais sua atenção para o preenchimento dos formulários, desvalorizando o ato de avaliar em si. Ademais, o processo pode ser entendido como injusto e tendencioso, causando descontentamento nos avaliados e reações negativas nas próximas avaliações.

Portanto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta usada para avaliar a performance dos colaboradores, por meio de análises de comportamento e conhecimento técnico, a partir de seus resultados. Pode ser aplicada cíclica ou periodicamente, de acordo com as necessidades da empresa. Sua importância, apesar dos riscos, está atrelada aos benefícios que pode trazer à organização, como melhorar o desempenho individual e identificar talentos, por exemplo.

2.3 Focos da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, de maneira geral, permite observar o alinhamento de expectativas em relação ao colaborador. Segundo Marras, Lima e Tose (2012) a aferição do potencial, como foco da avaliação de desempenho identifica o que pode ser esperado do avaliado, ou seja, a expectativa que se tem em relação ao patamar de desempenho que o avaliado pode alcançar.

Tal ferramenta tem quatro principais objetivos específicos, sendo eles: avaliação de potencial, análise de entrega de metas e resultados do colaborador, análise comportamental e desenvolvimento profissional (Hipólito e Reis, 2002 apud Marra, Lima e Tose, 2012).

A avaliação de potencial na avaliação de desempenho busca identificar as lacunas técnicas ou comportamentais dos colaboradores a fim de oferecer uma oportunidade de crescimento no âmbito identificado (Marras, Lima e Tose, 2012). As competências têm papel fundamental neste foco pois, a partir dela, que se pode observar o que precisa ser realizado em relação a melhoria pessoal ou profissional do colaborador avaliado.

O foco mais utilizado nas empresas é a análise de entrega de metas e resultados, a fim de realizar se o colaborador de fato está cumprindo seu papel.

O foco na realização de metas e resultados consiste na apreciação dos resultados obtidos pelo avaliado e relação a metas previamente negociadas com a organização. Dessa forma, avalia-se o esforço e a dedicação dos profissionais, e geralmente, essa avaliação é feita de forma quantitativa (Marras, Lima e Tose., 2012, p. 12).

De acordo com Newstrom (2008) o comportamento organizacional é o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. Como seu próprio diz, a análise comportamental vai analisar o comportamento dos colaboradores frente suas funções e atribuições na empresa. Leva-se em consideração, nessa análise, a complexidade do trabalho e a capacidade e vontade dos avaliados de se prepararem para assumi-la no momento oportuno (Marras, Lima e Tose, 2012).

A avaliação de desempenho quando em primeira instância visa desenvolver o colaborador, possui duas variáveis, as competências e a complexidade das

atribuições do colaborador (Marras, Lima e Tose, 2012). Atualmente, com o crescimento da área de comportamento, priorização das soft skills e para retenção de talentos, as organizações vem investido muito em avaliação de desempenho, especialmente no âmbito de desenvolvimento do colaborador.

2.4 Avaliação de Desempenho 360 graus

2.4.1 Conceito

A avaliação 360° possibilita a melhora dos futuros resultados da organização, trazendo consigo a autonomia da criação de um ciclo interno gerado pela conjectura realizada internamente. Segundo Chiavenato (2014, p. 212) a avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar adaptabilidade e ajustamento do funcionário às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

A avaliação 360° é uma ferramenta de desenvolvimento profissional e pessoal que identifica os pontos fortes e fracos do avaliado. Todas as avaliações do gerente, colegas, subordinados, alimentarão o processo, acrescentado da autoavaliação do próprio funcionário podendo se comparar todas essas percepções. (CHIAVENATO, 2014, p. 227)

Com diversas perspectivas torna-se mais fácil desenvolver um plano que preencha as lacunas nas zonas necessárias da organização e direciona o artífice a entender o que ele necessita melhorar, auxiliando no autoconhecimento e autodesenvolvimento. Para Chiavenato (2014, p. 226-227) para que o colaborador se adapte e se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes parceiros. Podendo se tornar vulnerável, se não for preparado adequadamente ou não tiver a mente aberta e receptiva para esse tipo de avaliação ampla e envolvente.

Esse processo baseia-se no uso de fontes múltiplas para fornecer feedback sobre as competências de uma pessoa, englobando suas habilidades, atributos pessoais, conhecimentos, comportamentos e desempenho. O desempenho é avaliado, de maneira circular, por todos que interagem com o avaliado, inclusive a autoavaliação efetuada pelo próprio empregado. (ANDRADE E BOAS 2013, P. 171)

Isso discorre a valorização que o colaborador tem no mercado de trabalho e o que influência no seu engajamento empresarial por meio de sua competência que

adquire ao longo do tempo, a conquista da ocupação do seu espaço na empresa, e consequentemente ajudando contribuindo com a elevação dos níveis estratégicos estipulados pela organização. Afirma Andrade e boas (2013. P. 171) que os resultados dessa avaliação servem também de base para traçar um plano de gestão de competências para a organização. A gestão de desempenho, baseada nessa avaliação sistêmica, leva a uma percepção consistente do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que precisam ser desenvolvidas, tratadas ou mantidas na empresa como um todo.

2.4.2 Metodologia da avaliação 360 graus

O método de avaliação 360 graus é uma ferramenta utilizada para avaliar o desempenho de indivíduos nas organizações. Nesta abordagem, não só o supervisor direto tem um papel avaliativo, mas também os colegas, subordinados e até clientes ou parceiros de negócios são solicitados a fornecer feedback sobre o desempenho do indivíduo. Esta perspectiva proporciona uma visão abrangente e holística das competências, capacidades e comportamentos de uma pessoa, ajudando a identificar áreas de força e oportunidades de desenvolvimento.

As observações de SANTOS (2017, p.30) sobre o impacto positivo do uso de avaliações em ambientes organizacionais na melhoria das competências organizacionais ecoam a tendência emergente para abordagens de avaliação de 360 graus. À medida que esta metodologia de avaliação continua a evoluir, é evidente que o seu potencial para impactar as capacidades organizacionais também se adaptará e fortalecerá.

Ao incorporar as perspectivas dos diferentes intervenientes, uma revisão de 360 graus proporciona uma imagem mais completa das capacidades coletivas de uma organização. Esta abordagem abrangente não só identifica pontos fortes e áreas de melhoria, mas também incentiva a implementação de estratégias para o desenvolvimento holístico das capacidades organizacionais.

Em consonância com a perspectiva de Santos, a junção cada vez mais refinada da metodologia de avaliação 360 graus pode beneficiar substancialmente para a evolução das competências essenciais da organização, elevando, assim, seu

crescimento e sucesso contínuos no cenário organizacional em constante transformação.

Com base nas observações de Godoy (2007, p.48, apud SILVA, 2011, p.21), a avaliação 360 graus é uma abordagem que assume sua viabilidade em empresas que operam com equipes maduras onde o relacionamento é caracterizado por uma visão através da transparência, comunicação eficaz e alinhamento com os objetivos estratégicos. Esta premissa ressoa com as características fundamentais da avaliação 360 graus e estabelece ligações relevantes para futuros desenvolvimentos no método.

Em congruência a perspectiva de Godoy (2007), à medida que a avaliação 360 graus avança, pode-se enfatizar a compreensão das condições ideais para a sua implementação. A abordagem acima enfatiza a importância de relações profissionais fortes e de um ambiente organizacional maduro para promover uma comunicação aberta e transparente. À medida que esta abordagem se desenvolve, pode tornar-se mais importante adaptar e adequar à avaliação 360º à maturidade e cultura da empresa.

Segundo Godoy (2007) isto pode significar dar mais atenção à preparação e educação do pessoal e gestores relevantes, garantindo que a abordagem seja implementada de forma eficaz e contribua para o desenvolvimento de indivíduos e organizações. Portanto, à medida que a avaliação 360 graus continua a evoluir, a atenção à adequação contextual e a criação de um ambiente propício para a sua aplicação podem continuar a ser fundamentais para o sucesso do método.

2.4.3 Cultura Organizacional

À medida que as organizações buscam aprimorar seu desempenho e manter uma vantagem competitiva em um cenário empresarial dinâmico, a compreensão profunda da cultura organizacional torna-se essencial. A partir disso é possível entender a importância dessa ferramenta que molda o ambiente de trabalho e influencia os resultados empresariais.

Conforme Berger (2008 apud CICCHETO, 2021, pg. 14), a cultura organizacional está sendo cada vez mais valorizada nas organizações por ser uma ferramenta de controle comportamental, que traz diversos benefícios não só para a empresa em si, mas também para seus colaboradores. A cultura organizacional nada

mais é do que a identidade da organização, sendo um processo em que os gestores e funcionários compartilham informações, reforçam vínculos afetivos entre si, adquirem um sentido de estar trabalhando naquele local, e com isso, constroem uma personalidade para a empresa.

Segundo Berger e Luckmann (1995 apud WALTRICH 2020-2021?, p. 4), após um período de existência, a empresa vai criando identidade própria, independente de seus superiores, e com isso os subordinados irão agir de acordo com a percepção que eles têm de valores, normas, comunicação, posicionamentos, entre outros fatores que eles associarem a personalidade da organização. A comunicação interna, por exemplo, é um dos fatores principais para uma boa cultura organizacional, onde entre outros benefícios, aumenta o engajamento e produtividade dos colaboradores, sem contar na melhora do desempenho nas relações tanto internas quanto externas.

(...) os valores, conforme os autores, em geral, advêm dos fundadores e dos líderes-chave e, indubitavelmente, moldam a cultura organizacional. Ainda, afirmam os autores, o modo como a cultura afeta as pessoas comuns da organização ocorre por meio das práticas organizacionais, uma vez que são as práticas que tipificam os valores. (CICCHETTO, 2021, p. 16)

Segundo Waltrich (2020-2021?), a cultura organizacional irá induzir os colaboradores a começarem a agir no automático, assimilando a forma como se portam com a visão que eles têm da empresa, por isso é importante fortalecer esse aspecto. Com uma forte cultura organizacional é possível incentivar os funcionários a um trabalho mais eficaz e eficiente, que esteja de acordo com os princípios de quem a criou, influenciando diretamente na produção, autoconfiança, motivação, entre outros.

As pessoas que estão inseridas nessa cultura organizacional, passam a se comportar de forma automática, respondendo por estímulos que mesmo não sendo os ideais, assimilam como a maneira correta de trabalho, qualquer que seja informação externa diferente a assimilada, pode ser rejeitada, por estar ameaçando o ambiente de trabalho. Mas por outro lado ela é positiva quando trabalhada da forma correta, pois acaba por induzir um grupo a uma forma de trabalho eficiente e eficaz, que vai de acordo com os princípios de quem a criou. Funciona como uma ferramenta de controle comportamental, que influencia diretamente a produção, crescimento, autoconfiança, motivação, entre outros. (WALTRICH, 2020-2021?)

Diante disto, a cultura organizacional desempenha um papel crucial não só na identidade das organizações, mas também no direcionamento da empresa. É só

questão de tempo para que as organizações compreendam que transmitir bons valores, agregarão ao pessoal e ao profissional dos colaboradores, logo que uma boa cultura organizacional não resulta apenas em produtos e serviços cada vez melhores, mas também em um espaço de trabalho positivo, saudável, e que preza pelo bem-estar dos envolvidos.

2.4.4 Vantagens e Desvantagens da Avaliação 360 graus

No contexto organizacional contemporâneo, a Avaliação 360 Graus emerge como uma ferramenta essencial para a gestão de desempenho e desenvolvimento de talentos.

Segundo Lucena e col. (2017, 208 p.), a avaliação 360º encontra-se sendo um método recente na avaliação de desempenho, mas que está sendo cada vez utilizado para avaliar colaboradores. Essa avaliação tem como objetivo avaliar um colaborador com todos os funcionários que interagem com ele no âmbito empresarial, buscando ter um resultado mais abrangente, e evitando resultados que possam ser influenciados por problemas pessoais com seu superior. Ainda sim, esse método avaliativo pode ser considerado um dos melhores uma vez que facilita o processo de autoconhecimento, melhora o processo de aprendizado e incentiva o planejamento e desenvolvimento de carreira.

(...) esse instrumento pode ser considerado o melhor pelos seguintes motivos: facilita o processo de autoconhecimento; é parte ativa do desenvolvimento da “inteligência organizacional”; facilita o processo de aprendizado; faz com que o crescimento do avaliando seja focado em competências, comportamentos e resultados; propicia o planejamento e o desenvolvimento da carreira; oferece a possibilidade de recompensa pelo desempenho destacado. (MARRAS e TOSE, 2012. p. 38-39)

Conforme Lucena e col. (2017, 208 p.) a avaliação 360º possui diversas vantagens. A primeira delas é o resultado global, que se tem pelo fato do colaborador ser avaliado por diversos pontos de vista diferentes, trazendo um resultado mais abrangente. Outro fator benéfico sobre essa avaliação é um diagnóstico único de pontos a melhorar e a desenvolver em um colaborador em específico, onde será possível analisar os GAPs (habilidades a serem desenvolvidas), e trabalhar para que esses espaços sejam cada vez menores.

Permite trabalhar focado em fatores individuais; Permite diagnosticar pontos de melhoria e proporcionar o desenvolvimento pessoal e profissional; Permite compreensão do seu desempenho global. (LUCENA e col., 2017. 208 p.)

Mesmo trazendo resultados muito significativos e vantajosos, a avaliação 360° também tem seus empecilhos. A primeira desvantagem é o tempo demandado para o processo desta avaliação, sendo mais demorado que os métodos mais tradicionais, uma vez que é necessário orientar todos os funcionários sobre a ferramenta, coletar as avaliações sobre o avaliado, e a partir deste fazer um levantamento, comparar os resultados anteriores com os atuais para identificar os GAPs, e desenvolvê-los a fim de melhorar as competências e habilidades do colaborador. Outro princípio negativo desta avaliação é o alto custo do processo, que por abranger uma grande parte de colaboradores, acaba por gerar mais gastos pelas pessoas contratadas para a aplicação, pelas ferramentas usadas, entre outros fatores.

Desvantagens do modelo de 360°: tem um custo mais elevado; demanda mais tempo para ser administrado; e ocupa profissionais diversos ao longo da estrutura organizacional. (MARRAS e TOSE, 2012. p. 38-39)

Sendo assim, a avaliação 360° apresenta diversas vantagens e desvantagens que devem ser consideradas pelas organizações, a fim de decidir se este método é o mais eficaz em relação as necessidades da empresa, recursos disponíveis entre outras especificidades, buscando sempre maximizar resultados, desenvolvendo os GAPs dos funcionários, com um método direcionado, abrangente e justo.

2.4.5 Análises De Resultados Da Avaliação 360°

A avaliação 360° é uma ferramenta utilizadas para um tipo de aplicação empresarial que mensuram o desempenho dos colaboradores baseando-se em feedbacks com membros da equipe, Segundo Bayot (2011 apud SILVA, 2021, p.31) a avaliação 360° é a mais usada em organizações que manifestam a compatibilidade de eficiência e eficácia com o mercado globalizado, trazendo as propriedades de valorizar a atuação, competências e habilidades dos colaboradores e direcionar o progresso das competências, possibilitando, o avaliado, descobrir os componentes que auxiliem a promover a execução de suas atividades. Neste modo, compreendemos que a avaliação de desempenho tem garantindo mais oportunidades de crescimento profissional.

Assim sendo, segundo Chiavenato (2014 apud SILVA, 2021, p.26). A avaliação é a estimativa do valor organizado, do desempenho de cada pessoa ou de um grupo de colaboradores, em função das responsabilidades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem desempenhados, das competências que oferta e da capacidade de desenvolvimento. É um procedimento que ajuda a julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de um indivíduo ou equipe. Os aprimoramentos das organizações vêm adquirindo mais conhecimento na desenvolvimento, justamente para que decorra tudo dentro dos conformes e, que cada um considere sua capacidade através da avaliação de desempenho. Suas capacidades serão avaliadas de acordo com as necessidades da empresa, e com isso revelando-se tal habilidade.

Os resultados da avaliação 360° tem um valor considerável na tomada de qualquer decisão empresarial, que contribui para uma meta assertiva e estabilidade entre o engajamento dos colaboradores.

Pressupõe uma comparação entre a percepção dos pares no trabalho, do superior imediato, dos subordinados diretos, clientes, fornecedores, e a percepção que o ocupante do cargo tem de si mesmo, no exercício das atividades, fechando, assim, um círculo de 360 graus (Claro e Nickel, 2002, p.30 apud Möbus ,2007, p.28).

Por conseguinte, a avaliação de desempenho 360° é uma das melhores ferramentas como amparo de contribuição nas empresas, tendo em vista que as análises dos resultados tem tido mais eficiência e rendimento em relação aos objetivos da empresa através dos feedbacks que favorecem até mesmo os colaboradores.

A avaliação 360° apresenta-se como uma ferramenta capaz de agregar valor para a empresa, que tem possibilidade de utilizar os resultados para aumentar sua competitividade, e para os empregados, que passam a ter oportunidade de reavaliar a própria carreira e ampliar seu autoconhecimento. (Möbus, 2007, p.32).

Isso discorre a valorização que o colaborador tem no seu mercado de trabalho e o que influencia no seu engajamento empresarial por meios de sua competência que ao longo do tempo a conquista da ocupação do seu espaço na empresa, e consequentemente ajudando cada vez mais a elevação dos níveis estratégicos de acordo com a meta obtiva da empresa.

2.4.6 O futuro das avaliações 360 nas organizações

Em um ambiente organizacional em constante mudança, o futuro das avaliações 360 graus será mais dinâmico e adaptativo, desempenhando um papel vital na gestão de talentos. Com a ajuda da digitalização e da automação, a realização dessas avaliações provavelmente sofrerá mudanças significativas, tornando o processo mais eficiente.

Em congruência com Chiavenato (2014, apud RAMOS, 2018, p.8), a participação ativa de gestores e líderes como assessores no processo de avaliação de desempenho apresenta uma série de vantagens que estão ligadas à evolução relevante do desempenho. O envolvimento direto dos responsáveis de cada departamento permitiu uma visão holística, procurando atenuar a subjetividade inerente ao processo. Além disso, esta abordagem permite estratégias futuras mais inteligentes, como a identificação de necessidades de formação, coaching individualizado e aconselhamento.

Segundo Chiavenato, a integração de avaliações 360 graus pode proporcionar uma avaliação de desempenho mais aprofundada, integrando as diversas perspectivas de diferentes colegas e colaboradores. Portanto, a inserção de dados como a participação dos gestores e a aplicação de avaliações 360 graus pode prover um conjunto mais abrangente e objetivo de dados, colaborando para uma avaliação mais rica e alinhada com as necessidades em constante transformação das organizações modernas.

Conforme apontado por Alves (2013, apud MORAIS, 2010, p.9), uma abordagem eficaz à avaliação 360 graus leva o avaliado a assumir a responsabilidade pelo seu próprio crescimento e desenvolvimento profissional. Isto pode ser facilitado através do desenvolvimento de um plano de ação com objetivos claros e indicadores de progresso. Para alcançar esse resultado é necessário envolver o sujeito desde as etapas iniciais do processo. Recomenda-se que os resultados sejam fornecidos diretamente aos diretores para discussão pelos seus superiores, a fim de incentivar o planejamento do desenvolvimento colaborativo.

O envolvimento direto do avaliado no processo de avaliação aumenta a confiança nos resultados e impulsiona a busca por melhorias no desempenho profissional. Olhando para o futuro das avaliações de 360 graus, esta abordagem

interativa e focada no desenvolvimento continua valiosa. A sucessiva ênfase na autogestão e no autodesenvolvimento nas organizações modernas ratifica a importância de capacitar os funcionários a se tornarem condutores ativos de seu crescimento profissional, alinhando-se com os princípios fundamentais das avaliações 360 graus.

Como destacado por Craide e Antunes (2004), o surgimento de propostas de avaliação 360 graus é uma resposta à lacuna deixada pelos modelos tradicionais de avaliação de desempenho. Esta abordagem baseia-se na integração de análises de múltiplas fontes, incluindo superiores, colegas, clientes e subordinados, em vez de autoavaliações isoladas por parte dos funcionários. Esta abordagem visa superar as limitações dos modelos unilaterais, proporcionando uma visão mais abrangente e equilibrada do desempenho do sujeito.

Uma das vantagens marcantes é o grande número de avaliadores, o que favorece a confiabilidade e validade dos resultados da avaliação. Ao integrar múltiplas avaliações e enriquecer os dados, as informações sobre o desempenho da avaliação são mais sólidas e representativas. A diversidade de pontos de vista reduz a subjetividade inerente a um único ponto de vista de avaliação. Craide e Antunes (2004, p. 5, apud BARBOSA, 2010, p.10).

Logo, de acordo de como as avaliações 360 graus evoluem, é possível adiantar que a importância da diversidade de fontes e o realce na coleta abrangente de dados se manterão relevantes. A inserção de análises de várias perspectivas não apenas aumenta a assertividade dos resultados, mas também IN crescente ênfase na colaboração e na diversidade nas organizações contemporâneas. No entanto, à medida que as avaliações 360 graus avançam, o enfoque na coleta de feedbacks de diversas fontes e a utilização desses insights para um desenvolvimento mais holístico e eficaz do indivíduo podem se manter como pilares fundamentais nesse processo.

3. Desenvolvimento Profissional e Pessoal

3.1 Competências

As organizações vêm priorizando seu interesse pelas competências dos colaboradores. Este assunto vem se popularizando em decorrência da humanização do trabalho, com a maior observação dos comportamentos do colaborador. Os

gestores não só querem conhecimento técnico, mas querem comportamentos humanos adequados aliados às técnicas.

Segundo LAWLER III (1998, apud Baptista, 2006, p. 115), Nos anos 90, começou a tomar forma um modelo de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa crie sua visão estratégica e vantagem competitiva. Esse é o chamado Modelo de Gestão por Competências, que é uma tendência apontada na gestão de pessoas para os próximos anos.

Lawler III (1998, apud BAPTISTA, 2006, p. 17) diz que: “competências são características demonstráveis de um indivíduo, que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos, ligados diretamente a performance.” Competências é o conjunto de três comportamentos encontrados nos indivíduos. Conhecimentos, habilidades e atitudes, na área de gestão de pessoas conhecida como CHA. Quando é abordado o termo competências, tais comportamentos são indispensáveis um ao outro, conhecimento não anda sem habilidade que não anda sem atitude, e para que um colaborador seja eficiente e pleno em suas funções é necessário que o CHA esteja equilibrado, para isso a avaliação de desempenho por competências surge, identificar lacunas nas competências e desenvolvê-las (Rodrigues, 2009).

Para que se observe com mais clareza o conceito de competências, é necessário destrinchar os principais pilares que definem tal termo. Conhecimento é o conjunto de informações, técnicas ou comportamentais, que o ser humano adquire durante suas vivências. No mercado de trabalho, isso é observado pelo discernimento que o empregado possui quando está atuando em uma área. Habilidade é a agilidade do colaborador ao realizar suas funções. É praticamente indispensável que haja habilidade sem conhecimento, é necessário que o colaborador saiba com clareza as informações da área de atuação para que consiga realizar suas funções com habilidade. Para fechar a conceituação de competências, a atitude é o que faz com que o conhecimento e a habilidade aconteçam. Isto pode ser explicado como a forma que o funcionário age diante as suas funções, a sua vontade e proatividade diante de situações do cotidiano, é a ação que materializa o conhecimento e a habilidade (Rodrigues, 2009, p 108-111).

As competências organizacionais são um amplo campo de estudo da área de recursos humanos, principalmente quando se trata do setor da avaliação de desempenho dos colaboradores. Por isso é necessário que as empresas levem em consideração tais habilidades, conhecimentos e atitudes do funcionário para que a estratégia da área de recursos humanos no âmbito de avaliar e desenvolver os funcionários, as competências são a base de todo e qualquer estudo que envolve tais funções. Também com que se faça políticas organizacionais condizentes com o perfil encontrado nas empresas.

3.1.1 Soft skills

As soft skills, também conhecidas como habilidades comportamentais, estão ganhando cada vez mais importância no mercado de trabalho atual. Sua relevância é vista, quando notamos a alta demanda por habilidades interpessoais e comportamentais dentro das empresas.

Segundo Travassos (2019, p. 21)

Com base no exposto, existem características pessoais como a personalidade, a organização e a gestão do tempo, e também outras características, que embora advêm na mesma dos indivíduos, que são mais enquadráveis no âmbito profissional, como a comunicação, o trabalho em equipa e a liderança. Conseguir-se, assim, perceber que as soft skills são as características pessoais dos indivíduos necessárias ao desenvolvimento das funções a que são propostos.

De acordo com Alex (2009, p.3) “Soft skills são essencialmente habilidades interpessoais - as habilidades não técnicas, intangíveis e específicas da personalidade que determinam as forças de alguém como líder, ouvinte, negociador e mediador de conflitos.”

Sendo assim, soft skills são habilidades, competências ou aspectos na personalidade dos indivíduos, de caráter pessoal e interpessoal, que vão além dos conhecimentos técnicos e têm um papel de extrema importância na forma em que nos relacionamos e interagimos com as pessoas e na forma em que realizamos as atividades, sejam elas profissionais ou do dia a dia. Assim como diz Travassos (2019, p. 20):

Este é um termo frequentemente associado ao quociente de inteligência de um indivíduo e é considerado um conjunto de traços de personalidade, de

carácter, de atitudes e comportamentos, que caracterizam o relacionamento dos indivíduos entre si e que melhoram as interações com os outros.

A importância das soft skills se traduz na grande demanda do mercado por profissionais que saibam se comunicar bem e com clareza, resolver conflitos, trabalhar em equipe, se auto aprimorar e que consigam se adaptar aos diferentes tipos de ambiente no trabalho, contribuindo de diversas formas e em diversas áreas da empresa. Portanto, as soft skills se tornam um grande diferencial nos colaboradores, fazendo com que eles se destaquem entre os demais que não as possuem. Alex (2009, p.3) afirma, em tradução nossa, que

As soft skills desempenham um papel importante para o sucesso de uma organização. As organizações, especialmente aquelas que lidam pessoalmente com os clientes, são geralmente mais prósperas se treinarem os seus funcionários para utilizarem estas competências.

E Silva (2021, p.13) complementa “Fica claro a sua importância quando estamos vivendo em um movimento de humanização das empresas, que agora não focam só em resultados, mas no colaborador como um indivíduo único dentro da empresa.”

Dessa maneira, nota-se que as soft skills são habilidades de extrema importância para os colaboradores e empresa, tanto para o desenvolvimento e boa relação entre os funcionários e seus pares, quanto para o desempenho e desenvolvimento da empresa como um todo. Assim, conseguimos entender o porquê da alta demanda destas habilidades nas empresas e sua relevância corporativa. Vemos também, que as soft skills têm um grande potencial para serem exploradas como meio de desenvolvimento auto pessoal.

3.1.2 Hard Skills

Importante mensurar um colaborador além de seus conhecimentos técnicos e as Hard Skills apesar de ser conceituada por reconhecer as habilidades no mercado corporativo, estuda-se que não é este o princípio que se tem como garantia de um bom profissional. Segundo Albuquerque (2021) Algumas das habilidades técnicas esperadas de profissionais de RH são: conhecimento técnico, de línguas, de legislação trabalhista, do e da função e conhecimento digital. As

habilidades técnicas (hard skills) e transversais (soft skills), são importantes para que o funcionário tenha um desempenho desejável, acima disso, o equilíbrio das duas é de extrema relevância para os colaboradores de RH.

Swiatkiewicz (2014) afirma que as hard skills são habilidades técnicas ligadas ao conhecimento e experiência de um indivíduo sobre determinada área. são adquiridas por meios formais, como no meio acadêmico ou profissional.

Primeira competência enumerada pelos respondentes, considerada a mais valorizada pelas organizações/empregadores, pertencia a um dos dois tipos apenas: competências transversais (73,2%) ou técnicas (26,8%).
(Swiatkiewicz, 2014, p. 680 – 687)

Segundo Swiatkiewicz (2014) as competências consideradas mais importantes pelos respondentes eram, respectivamente, as competências transversais (soft skills) e competências técnicas (hard skills), enquanto as competências morais tinham um papel secundário ou acessório. Pesquisas supramencionadas, realizadas em diferentes áreas de atividades e com diferentes métodos, mostraram a importância das habilidades no contexto organizacional.

3.2. Identificação de GAPs

O modelo de gestão por competências considera o empenho dos colaboradores como métrica para identificar GAPs dos funcionários. Identificar essas lacunas é crucial para definir metas claras e criar estratégias eficazes para o desenvolvimento do colaborador.

Este método de avaliação torna capaz não só enxergar as competências bem desenvolvidas do funcionário, mas também as que precisam ser aperfeiçoadas, fazendo com que o colaborador esteja em um constante processo de evolução dentro da empresa, ajudando a empresa a criar uma visão estratégica melhor e ter vantagem competitiva sobre seus concorrentes no mercado.

Nos anos 90, começou a tomar forma um modelo de gestão de pessoas, que tem como peculiaridade considerar a participação dos funcionários como sendo essencial para que a empresa crie sua visão estratégica e vantagem competitiva. Esse é o chamado Modelo de Gestão por Competências, que é uma tendência apontada na gestão de pessoas para os próximos anos {...}.
(LAWLER III (1998, apud Baptista, 2006, p. 115)

A identificação de GAPs vem por meio dos feedbacks dos superiores aos seus subordinados. Os feedbacks são analisados após a aplicação de avaliações de desempenho que tem como objetivo mensurar as competências de um funcionário para descobrir quais habilidades estão gerando bons resultados para a empresa e quais habilidades necessitam ser melhor desenvolvidas. A partir do feedback, será possível treinar o colaborador agregando valor e edificando os conhecimentos técnicos da equipe.

Torna-se uma das características que um líder deve desenvolver ao longo de sua carreira. Portanto, pode-se afirmar que feedback além de ser uma ferramenta eficaz de gestão, também é muito importante na vida de um profissional em ascensão. Mais do que uma ferramenta de gestão, é uma ação de treinamento e desenvolvimento de equipes e pessoas, que agrega alto valor pela sua característica de educação continuada, então o feedback é de responsabilidade gerencial, pois é justamente o líder que comunica normas, procedimentos, orientações, elogios, críticas etc. O desenvolvimento da prática do feedback. (CONSONI, 2010, p. 39).

A identificação de GAPs é uma prática que ajudará a empresa e o colaborador a evoluírem tanto pessoal quanto tecnicamente. A implementação de uma ferramenta de avaliação de desempenho, que a partir dos feedbacks, irá gerar uma métrica do que deve ser melhorado no funcionário, demonstra o compromisso da empresa com seus colaboradores, impulsionando o crescimento profissional e empresarial, fortalecendo a cultura organizacional que fará com que o clima da empresa seja cada vez mais agradável e positivo.

Ao implementar essas práticas, as empresas demonstram seu compromisso com o crescimento e o bem-estar de sua equipe, fortalecendo a cultura organizacional e alcançando resultados positivos. (ALMEIDA, 2023, p. 588).

Portanto, a identificação de GAPs emerge como um processo fundamental na condução de pesquisas e projetos, capacitando à direção dos esforços de maneira precisa. Ao revelar lacunas no conhecimento dos colaboradores, a empresa não contribui apenas para o avanço do processo, mas também para a aprimoração da tomada de decisões, solução de problemas e promoção da inovação.

3.3 Feedback

O termo feedback vem sendo muito abordado e incorporado nas organizações. Ele tem como função fornecer avaliações sobre determinadas coisas, atividades ou pessoas. Mediante a isso, a relevância do termo nas corporações vem crescendo, fazendo com que o termo seja usado frequentemente.

Segundo Almeida (2023, p. 571)

O feedback construtivo é uma ferramenta valiosa para o crescimento profissional. Ao oferecer sugestões e orientações para melhorias, os gestores contribuem para o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores e incentivam uma cultura de aprendizado contínuo.

Araújo (1999, p. 75 apud Rocha, 2001, p.37) complementa “O conceito de feedback, herdado da teoria de sistemas, significa na tradução literal retroalimentação, isto é, processar informações e transmiti-las aos sistemas para continuidade de seu funcionamento.”

Então, feedback é o ato de fornecer aos colaboradores, avaliações e informações sobre seu desempenho, atividades e comportamentos, sejam eles bons ou ruins, melhorando a comunicação da empresa com os trabalhadores. Tal processo tem como objetivo promover o desenvolvimento dos funcionários, indicando seus pontos fortes e fracos, de acordo com o seu desempenho e comportamento. Como citado por Almeida (2023, p. 580) “Por fim, o reconhecimento do desempenho é uma parte fundamental das práticas de feedback contínuo. Ao reconhecer os esforços e conquistas dos colaboradores, as empresas promovem um ambiente de trabalho positivo e motivador.”

O processo de feedback também pode apresentar dificuldades na aceitação de sua implantação, porque ao apontar os pontos fracos e fortes dos colaboradores, a ação pode ser mal vista por ter um caráter avaliativo. Por isso, é necessário que o processo seja feito com extrema cautela para que não haja nenhuma interpretação errada vinda dos avaliados. Conforme diz Rocha (2001, p. 38).

Dar e receber feedback não é uma tarefa fácil, em especial quando o que temos a dizer ou a ouvir tem objetivo de mostrar deficiências ou corrigir erros cometidos. A dificuldade ocorre fundamentalmente porque às vezes o processo de percepção assume um caráter de julgamento, de avaliação, mesmo que a intenção seja ajudar.

O feedback demonstra ser uma ferramenta cada vez mais essencial no processo de desenvolvimento dos funcionários. Porém, é uma atribuição complexa de ser realizada, pois envolve muita cautela para que o colaborador não entenda como uma ofensa ou como algo pejorativo de qualquer forma. Ao contrário disso, o feedback é uma ferramenta muito eficiente no processo de qualificação, pois permite com que o funcionário veja onde precisa melhorar (Rocha, 2001).

Não ter o uso do feedback como prática na empresa pode ser lesivo tanto para os funcionários quanto para o clima organizacional da corporação, pois a falta dessa prática pode mostrar que comunicação da empresa seja ineficaz, fazer com os colaboradores não se sintam reconhecidos em suas tarefas e não desenvolvam suas competências, resultando na desmotivação dos mesmos. Assim como diz Consoni (2010, p. 38)

Se a presença do feedback é indispensável para o desenvolvimento profissional e pessoal, é a ausência que deve ser alvo de preocupação. Os seres humanos não ficam sem respostas sobre algo, se não tem, criam uma. E geralmente a resposta que criam é sempre contaminada por circunstâncias desfavoráveis, ou seja, sempre pensam o pior. Isso quer dizer que a ausência do feedback causa dificuldades como por exemplo, na questão profissional causa desmotivação entre os colaboradores, insegurança, baixa estima, entre outros males.

Sendo assim, feedback é uma ferramenta que pode gerar ótimas melhorias no desenvolvimento dos funcionários e nas organizações, se aplicada corretamente e com muito cuidado para não gerar os efeitos contrários.

3.3.1 Feedback na avaliação 360 graus

Esse tipo de ferramenta usa-se muito em empresas para aperfeiçoar o desempenho do colaborador e distinguir todas as habilidades entre eles, e desenvolve-las a partir disso. Estimulando a comunicação e o crescimento da empresa, aplicada de uma forma estratégica, os gestores conseguem mapear melhor a produtividade e suas capacidades.

Segundo Rocha (2001, p. 19)

Partindo das necessidades e exigências atuais e futuras do trabalho e das habilidades e competências dos treinandos, tem por objetivo garantir a capacitação para o desempenho adequado de funções nas organizações.

Necessário fazer um planejamento antes de aplicação, e conter um preparo qualificado para ocorrer um avanço e no final um rendimento esperado. O feedback 360 graus há de ter uma visão mais ampla de cada desempenho, o colaborador escolhe com quem ele quer ser avaliador, recomendasse que os avaliadores sejam pessoas que tenha trabalhado com o membro. Portanto, quando utilizada tem etapas à serem seguidas durante esses processos.

Segundo Tanke (2004, p. 250) "Sistema de feedback que lhe oferece informações relativas à concretização bem-sucedida de seu plano de mão- de- obra."

- A auto avaliação, onde o próprio colaborador se avalia evidencia suas competências sejam elas positivas ou negativas.
- A avaliação do gestor significa que o seu gestor realizara sua avaliação através do seu desempenho.
- A avaliação dos pares, ou seja, o colaborador ira decidir se quer ou não avaliar alguns membros da corporação.

Esse formato de avaliação é necessário para melhores resultados empresarias, servem como dicas de melhor aproveitamento interpessoal, não tem a função de desmotivar o colaborador, mas sim como uma forma de ajuda no desenvolvimento, uma crítica construtiva possibilita motiva-lo ir à busca de mais informação, conhecimento e crescimento pessoal dentro da empresa por em práticas suas habilidades.

Dar e receber feedback não é uma tarefa fácil, em especial quando o que temos a dizer ou a ouvir tem objetivo de mostrar deficiências ou corrigir erros cometidos. A dificuldade ocorre fundamentalmente porque às vezes o processo de percepção assume um caráter de julgamento, de avaliação, mesmo que a intenção seja ajudar. (ROCHA, 2001, p. 38).

Esse método busca diversas perspectivas que relacionam ao mesmo objetivo, que é o crescimento da empresa, que por fim ajuda os colaboradores a ter um melhor desempenho possível e ter um bom aproveitamento dessa ferramenta.

3.4 Desempenho

O desempenho colabora nas realizações de metas através no desenvolvimento do próprio indivíduo são indispensáveis dentro das organizações, à execução dessas ações que irão conduzir ao sucesso dos resultados, juntamente com a dedicação do desempenho estabelecido na empresa. Responsabilidade nas entregas das metas no

prazo correto coopera por um engajamento maior e satisfatório além da qualidade de cada encargo realizado e se cada meta foi alcançada ou não.

As ações que configuram o desempenho podem ser mensuradas em termos de seu grau de proficiência ou nível de contribuição em relação àqueles objetivos, e é normalmente neste ponto que se centram a grande maioria dos estudos sobre desempenho. (Bendassolli, 2012, p. 172)

Já enfatizando essa questão, o comportamento tem uma ligação com o desempenho do colaborador, que estão associadas nas habilidades em relação à entrega desses resultados e como foram realizadas essas tarefas. Essa gestão te da autonomia nas suas ações durante o processo de execução que dimensionam um conjunto de ações que são tomadas racionalmente e conseqüentemente são capazes de potencializar a eficiência de suas funções denominadas em cada time para alcançar os resultados almejados pela corporação, isso corresponderá à elevação e o sucesso.

Há consenso que desempenho é um constructo comportamental, isto é, uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes. (Campbell et al., 1993; Sonnentag e Frese, 2002 apud Bendassolli, 2012, p. 172)

A produtividade de cada funcionário é necessária para melhorias e o desenvolvimento profissional de cada uma delas, deste modo, o incentivo aumenta conforme a um bom desempenho que é reconhecido.

A segunda implicação de definir desempenho como comportamento é a determinação de quais comportamentos efetivamente estão associados a resultados organizacionalmente relevantes. Ou seja, se há necessidade de se esclarecerem quais são as metas, tarefas ou objetivos fundamentais da organização, e em relação aos quais o desempenho dos indivíduos será não só avaliado, como também desenvolvido. (Bendassolli, 2012, p. 173)

A vista disso, esse tipo gerenciamento é uma ótima estratégia para colher um bom desempenho em algum tipo de problema na forma de condução da empresa e se tornar uma solução mais ágil e favorável dos objetivos organizacionais.

3.4.1 Desempenho Humano

A linha tênue que traça o desempenho humano com a avaliação de desempenho fica evidente, uma vez que, mostra o quão importante é o ato de

compreender e ser compreendido para que assim se mantenha alinhado seus objetivos. Por outro lado, a importância do autocuidado para que se possa aproveitar os pontos fortes, juntamente com as habilidades.

Quanto mais nos conscientizamos de nossos paradigmas, mapas ou pressupostos básicos, e do quanto somos influenciados por nossas experiências, mais responsabilidade podemos assumir por estes paradigmas, mais podemos examiná-los, testá-los em confronto com a realidade, ouvir a opinião dos outros e nos abriremos para os conceitos alheios, obtendo deste modo um quadro mais amplo e uma visão mais objetiva. (COVEY, 1990, p.14)

Mello (2004) afirma que na realidade, quando tratado como fator de mediação, o clima afetado por variáveis organizacionais provoca impacto expressivo no desempenho, na motivação e na satisfação dos funcionários, que constituem as variáveis dependentes. Portanto salienta as estratégias de persuasão por meio da coerência, visto que, o que se faz importante no âmbito é a comunicação como forma de desempenhar um colaborador, entendendo suas perspectivas, percebe-se o quanto influente se torna os princípios cotidianos.

Depois que um compromisso é assumido, a autoimagem sofre a dupla pressão pela coerência. Por dentro, existe uma pressão para tornar a autoimagem compatível com a ação. Por fora, existe uma pressão mais sorrateira – uma tendência a ajustar essa imagem. (CIALDINI, 1984, p.20)

O desempenho humano conta com uma série de complexidades que atuam entre si dinamizando um cotidiano, buscando levar em consideração questões individuais que possam interferir de forma negativa em um ambiente. Com isso, se torna indispensável que haja manutenção destas restrições para que saliente o bom convívio e produtividade.

3.5 Desenvolvimento Profissional do Colaborador

No contexto do desenvolvimento da carreira dos colaboradores, é importante reconhecer que as emoções desempenham um papel fundamental nas trajetórias de crescimento pessoal.

Como afirma Goleman (2018, p. 42), nossas ações e decisões são em grande parte (se não mais) impulsionadas pela emoção do que pela razão. A ênfase

desmoderada na racionalidade pura, em sua maioria, representada pelo quociente de inteligência (QI), pode ser insuficiente para conduzir a carreira de alguém.

É importante assimilar que as emoções não devem ser vistas como um contratempo, e sim, como aliadas no desenvolvimento da carreira do colaborador. Os funcionários que gerenciam e identificam factualmente suas emoções são mais capacitados em tomar decisões ponderadas, construir relacionamentos fortes e se adaptar a ambientes de trabalho em mudança. Ao invés de ignorar as emoções do colaborador, as organizações devem integrá-las nos programas de desenvolvimento e formação de liderança, para que os funcionários possam compreender e empregar construtivamente as suas próprias emoções.

Segundo estudos de Silva (2019, p.07, apud WHETHER e DAVIS, 1983, apud MASON, 2015, apud CHIAVENATO 1994), é fundamental investir na formação dos colaboradores para promover o crescimento da empresa e o desenvolvimento dos seus colaboradores. Isto aumenta a resiliência da organização num cenário de constante evolução, seja na esfera econômica, ambiental ou global.

A formação aumenta a confiança das pessoas, aumenta a sua produtividade e melhora as suas competências de forma eficaz. Ressalta-se que a capacidade de aprender continuamente é fonte de vantagem competitiva duradoura, a importância do treinamento é que ele pode beneficiar os indivíduos ao longo da vida, preparando-os para o futuro. (SILVA, 2019, p.07, apud WHETHER e DAVIS, 1983, apud MASON, 2015, apud CHIAVENATO 1994).

Além disso, os funcionários que compreendem as próprias emoções e as dos outros são mais eficazes na gestão de conflitos, na comunicação e na liderança. Sua capacidade de desenvolver equipes coerentes e inspirar colegas, contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e saudável.

Em suma, a importância das emoções não deve ser ignorada no desenvolvimento de carreira dos colaboradores. Como aponta Goleman (2018, p. 42), quando as emoções dominam, a inteligência não pode nos levar a lugar nenhum.

Portanto, é crucial integrar o desenvolvimento emocional com o desenvolvimento de carreira para que os funcionários realizem todo o seu potencial e façam contribuições significativas para a organização.

4. A Avaliação 360 Graus Como Metodologia De Desenvolvimento Do Colaborador

A avaliação 360 graus, como dito anteriormente, pode entregar múltiplas visões sobre o desempenho de um colaborador, sendo observado de forma ampla onde se deve desenvolver o colaborador.

O seguinte capítulo discorrerá sobre como ferramentas, a servir de exemplo o feedback, e a boa percepção da cultura organizacional da empresa aliados a uma boa implantação da avaliação de desempenho 360 graus podem desenvolver com êxito o colaborador.

4.1 Cultura Organizacional Como Fator De Influência No Desempenho do Colaborador

A cultura organizacional de uma empresa é o conjunto de valores, atitudes e práticas comportamentais e políticas que retratam a essência da organização para os clientes e colaboradores. Deste modo, a cultura organizacional e sua comunicação interna têm forte influência na relação dos colaboradores com a corporação.

(...) os valores, conforme os autores, em geral, advêm dos fundadores e dos líderes-chave e, indubitavelmente, moldam a cultura organizacional. “Ainda, afirmam os autores, o modo como a cultura afeta as pessoas comuns da organização ocorre por meio das práticas organizacionais, uma vez que são as práticas que tipificam os valores. (Cicchetto, 2021, p. 16)

Sendo assim, por sua forte ligação com as práticas organizacionais e valores da empresa, a cultura organizacional tem grande influência nas atitudes dos colaboradores, pois estas são moldadas pelas mesmas. Além de afetar as atitudes, ela tem influência no desempenho e qualidade de vida dos colaboradores, sejam eles bons ou ruins. Uma boa cultura organizacional pode gerar diversos resultados positivos para empresa e colaboradores, como capacitação dos profissionais, otimização de processos, diminuição de conflitos internos e melhora na comunicação interna da empresa, criando um ambiente saudável e acolhedor. Já no caso contrário, um clima organizacional ruim pode gerar resultados totalmente opostos e um ambiente tóxico e nada acolhedor, prejudicando o desempenho dos colaboradores.

As pessoas que estão inseridas nessa cultura organizacional, passam a se comportar de forma automática, respondendo por estímulos que mesmo não sendo os ideais, assimilam como a maneira correta de trabalho, qualquer que seja informação externa diferente a assimilada, pode ser rejeitada, por estar ameaçando o ambiente de trabalho. Mas por outro lado ela é positiva quando

trabalhada da forma correta, pois acaba por induzir um grupo a uma forma de trabalho eficiente e eficaz, que vai de acordo com os princípios de quem a criou. Funciona como uma ferramenta de controle comportamental, que influencia diretamente a produção, crescimento, autoconfiança, motivação, entre outros. (WALTRICH, 2020-2021?, p.4)

Assim como conforme Berger (2008 apud Cicchetto, 2021, pg. 14)

a comunicação interna é um processo central pelo qual empresa, por meio de seus gestores e funcionários compartilham informações, reforçam relacionamentos, adotam sentido e constroem uma cultura organizacional. Estas atitudes, conforme o autor, entre outros benefícios, aumenta o engajamento dos empregados, a produtividade melhora o desempenho e as relações internas e externas.

Portanto, investir em um bom clima organizacional é fundamental para aumentar o desempenho e engajamento de seus funcionários, além de criar um ótimo ambiente de trabalho. Com o aumento do desempenho e engajamento, pode-se esperar o aumento da produtividade, entrega de resultados. Colaboradores motivados e engajados tendem a vestir a camisa da empresa do orgulho, fazendo com divulguem a empresa, aumentando sua visibilidade.

4.2 Implantações da Avaliação De Desempenho 360°

Da implementação de uma avaliação de desempenho 360°, vários critérios e diretrizes devem ser cuidadosamente considerados. Uma série de requisitos devem ser atendidos para que uma organização adote efetivamente essa abordagem.

Lopes afirmou que entre os critérios enfatizados está a plena participação de todos aqueles que interagem com o avaliado, obtendo feedback simultâneo e estruturado do avaliador e do avaliado, a utilização de questionários específicos para avaliar aspectos relevantes, a avaliação qualitativa e a avaliação acima de tudo é a confidencialidade dos resultados (apud JESUS et al, 2016, p. 16).

É importante ressaltar que, segundo Lopes (apud JESUS, B; KETLLEY, 2016, p.16), diretrizes específicas devem ser seguidas durante a implementação de um sistema 360° para evitar imprevistos. Estas diretrizes incluem a obtenção de apoio dos participantes, a manutenção do anonimato dos avaliadores e avaliados, a distinção clara entre avaliação e pontuação, a garantia da precisão das distinções de desempenho, a obtenção de uma taxa de resposta de pelo menos 75%, a prevenção

da discriminação e a disponibilização de preparação e formação. Receba feedback. Além disso, é importante tomar medidas para suavizar ou eliminar distorções no processo.

Como enfatizam Jesus e Ketley (2016, p. 22), para implementar efetivamente avaliações de desempenho 360°, é crucial focar em aspectos específicos. Isto inclui a necessidade de estabelecer ligações claras entre a estratégia organizacional e os objetivos de avaliação, utilização de sistemas de comunicação eficazes, foco no desenvolvimento de competências, conhecimentos e atitudes, participação da maioria das pessoas com conhecimento sobre a avaliação e institucionalização de processos de feedback.

Portanto, o sucesso da implementação de uma avaliação de desempenho 360° requer atenção cuidadosa às normas, diretrizes e aspectos específicos para atingir efetivamente seus objetivos e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e de toda a organização.

4.3 Metodologia Da Avaliação 360° Como Meio de Identificar Os GAPS dos Colaboradores

As identificações desses GAPs são importantíssimas para a empresa, justamente que através de algumas análises, será percebido alguns desconformes que não se encaixa em certos padrões, que poderão ser corrigidos e direcionados por meio de cada comportamento que direcionará ao seu bom desempenho. A cultura organizacional das empresas tem seus objetivos claros e isso pode levar algumas influências que são capazes de interferir no ambiente de trabalho.

Cada cultura, a seu modo, desenvolve uma forma de funcionamento e interação muito própria. São verdadeiras teias de significados que se movimentam e interagem dentro de um contexto e lógico particular. (...) Intervenções drásticas podem levar à desagregação e à desordem. (Carbone, 2000)

O modo de avaliação é muito particular em relação às empresas, porém o mapeamento dos cargos é relevante no quesito de analisar e comparar cada resultado que por fim será a chave para realmente descobrir quem é de fato qualificado para tal cargo.

A idéia é avaliar as decorrências e as correlações entre comportamento profissional e sucesso nos negócios. De posse desses GAPS, a empresa pode procurar orientar o perfil dos seus funcionários. (Carbone, 2000)

Essas fases que são praticadas é extremamente ser perspicaz e ter muita atenção a cada ação e produtividade de todos os envolvidos, que todos estejam alinhados e na direção certa sem nenhum tipo de outro problema externo que comprometa aos seus desenvolvimentos nas atividades.

Segundo Carbone (2000) é necessário conciliar os interesses apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção. Intervir por intervir é uma péssima saída.

Após todos esses processos como um meio de crescimento empresarial e profissional do colaborador com sua determinação, sendo assim a orientação é necessária para que o meio corporativo esteja de acordo com os meio impostos pela empresa.

Dessa maneira, avaliar os métodos e a cultura organizacional é considerável até mesmo para identificação dos GAPS e executar com coesão para que haja uma noção lógica, além da aplicação de suas metodologias que podem fazer uma enorme diferença para o engajamento da empresa.

4.4 Feedback Para Diminuir Os GAPS e Desenvolver dos Colaboradores

Os GAPS interferem no desenvolvimento de uma organização, portanto, identificá-los de forma coerente, aplicar metodologias e entender seu significado se faz indispensável. Para isso, existem algumas ferramentas utilizadas, uma das principais e mais aplicadas nas empresas é o Feedback. Segundo Carbone (2000) é necessário conciliar os interesses, apaziguar conflitos e aparentar aquilo que não é. No Brasil, ajeitar é a regra; empreender, a exceção. Intervir por intervir é uma péssima saída.

É importante avaliar a cultura organizacional para que possa identificar estas lacunas e ter êxito, pois, como afirma o autor não se pode intervir por intervir, sendo assim, a mediação que ocorre por meio do Feedback é um desígnio prospero no futuro.

Pode estar presente em todos os momentos, não só nas questões profissionais, mas também pessoais. Um exemplo é qual a nossa expectativa depois de uma prova. Receber a nota, que demonstra o domínio ou não daquele conteúdo, isso se define como sendo um feedback. (CONSONI, 2010, p.35).

No presente momento desta troca de informações que se é observado onde o trabalhador precisa evoluir e executar melhor suas tarefas, considerando estabelecer metas claras e mensuráveis. Almeida (2023) afirma que a prática do feedback faz com que o colaborador se sinta empenhado no desempenho de suas tarefas, visto que, se torna construtivo reconhecer tais funções estabelecidas.

5. Análise de Gráficos

A avaliação de desempenho é uma prática fundamental nas organizações, permitindo avaliar o desempenho dos colaboradores e identificar áreas de desenvolvimento. Os resultados desta pesquisa revelaram informações valiosas sobre como as avaliações de desempenho são percebidas pelos funcionários em nossa empresa.

Gráfico 1 – Métodos da avaliação de desempenho nas empresas



No que diz respeito aos métodos de avaliação de desempenho, a maioria dos funcionários 53% afirma que a empresa aplica algum método específico, enquanto 47% das pessoas indicam que não possui métodos em vigor na corporação. Esta discrepância sugere a necessidade de uma análise mais aprofundada sobre a consistência e eficácia desses métodos.

Quatro eventos tornam a avaliação de desempenho indispensável nas empresas. Primeiro, a globalização impôs a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade da empresa, que tanto requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado. (PONTES, 2021, p. 11)

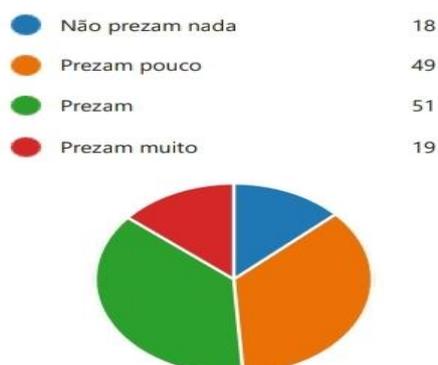
Gráfico 2 – Importância da avaliação de desempenho



A pesquisa demonstra que a maioria dos funcionários (59%) considera a avaliação de desempenho importante ou muito importante. Isso indica o reconhecimento generalizado da sua relevância no ambiente de trabalho.

Adquirida a consciência por parte das empresas acerca da importância de uma gestão de pessoas feita de maneira eficaz, compreende-se que assim como os investimentos e recursos das organizações, os empregados são uma parte essencial e vital para a saúde de uma empresa. (DA SILVA, DOS SANTOS E DINIZ, p. 12).

Gráfico 3 – Preocupação com o desenvolvimento dos colaboradores

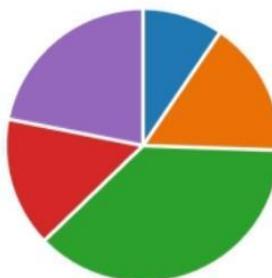
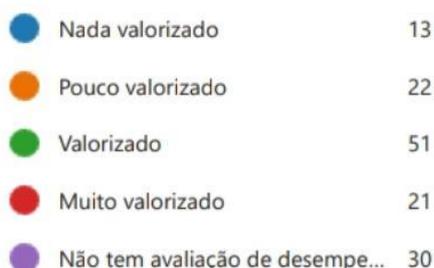


Quando se trata de perceber se a empresa valoriza o desenvolvimento dos colaboradores, a maioria, 51% das pessoas, concorda que a empresa preza pelo desenvolvimento. No entanto, ainda há um número significativo de funcionários que sentem que a empresa preza pouco ou nada pelo desenvolvimento, sendo 49% dos respondentes.

Avaliar o desempenho é contribuir para gerar informação útil para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e da organização. Avaliar envolve a construção de metas e ter como objetivo cumpri-las. (MAGALHÃES, 2014, p. 2)

Fonte: Do próprio autor, 2023

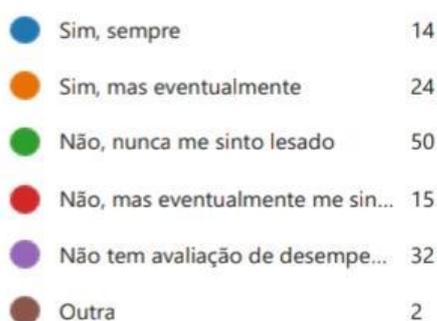
Gráfico 4 – Valorização do colaborador pós avaliação



A avaliação de desempenho parece ter um impacto positivo para 52% dos funcionários, uma vez que a maioria se sente valorizada após o processo. No entanto, um número considerável de 25% também indica que não se sente valorizado.

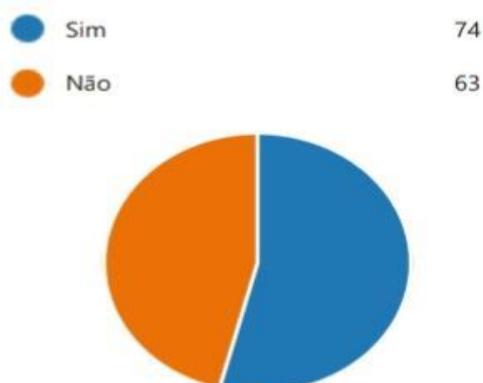
A necessidade e importância da valorização dos colaboradores tem demonstrado, e isso aparece claramente tanto nos dados como no desenvolvimento real das atividades, que os colaboradores são o maior patrimônio de uma instituição e que as relações humanas devem ser valorizadas. (IVO NEY; BERWIG; PINTO, 2015, p.10)

Gráfico 5 – Feedback e desenvolvimento



36% dos funcionários relata que o processo de feedback é recorrente, o que é um aspecto positivo. No entanto, 17% ainda se sentem prejudicados pelo feedback recebido. Isso destaca a importância de garantir que o feedback seja construtivo e contribua efetivamente para o desenvolvimento dos colaboradores.

Sendo o feedback uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento das pessoas, existe algo errado quando percebido como desconfortável por um dos envolvidos. Esse desconforto é causado pela falta de habilidade na condução do processo ou falta de conhecimento adequado da condução e possíveis reações do interlocutor, seja ele o receptor ou emissor, ou mesmo por um modelo mental adotado desde a infância por uma das partes que percebe o feedback como algo negativo, gerando uma resistência inconsciente ao processo. (ULLMANN; FUMAGALLI, 2018, p. 144)

Gráfico 6 – Avaliação 360 graus e desenvolvimento

A avaliação 360 graus, que envolve feedback de toda a equipe de trabalho, é vista como benéfica para o desenvolvimento pessoal e profissional por 54%. Essa abordagem parece ser valorizada pelos funcionários, sugerindo que pode ser uma prática a ser ampliada, mesmo não sendo tão recorrente como considerado por 46%.

Outros fatores que influenciam a qualidade do feedback são a preparação dos avaliadores para o processo com apresentação do objetivos e contextos, a confidencialidade e o anonimato como garantia para avaliações mais honestas. Processamento e utilização dos feedbacks pelo receptor: o comprometimento do receptor com os resultados da avaliação dependem basicamente de sua percepção quanto à competência fontes; utilidade e sentido dos atributos avaliados para o seu desenvolvimento profissional; e, quanto os atributos avaliados podem ser efetivamente desenvolvidos. (REIS apud MÖBRUS, 2007, p. 32)

Fonte: Do próprio autor, 2023.

Gráfico 7 – Eficácia da avaliação de desempenho



49% dos funcionários acredita que o processo de avaliação de desempenho é eficaz e útil para o desenvolvimento. No entanto, ainda existem aqueles que têm dúvidas sobre sua eficácia (22% das pessoas). Segundo Reifschneider (2008, p.56) “O sucesso ou não de um sistema de avaliação não deve ser determinado a partir de casos individuais, já que o próprio conceito de sucesso é variável.”

Gráfico 8 – Frequência da avaliação de desempenho



A pesquisa mostra que as empresas realizam avaliações de desempenho em diferentes intervalos de tempo, desde semanalmente até anualmente. Isso sugere flexibilidade na abordagem da avaliação de desempenho.

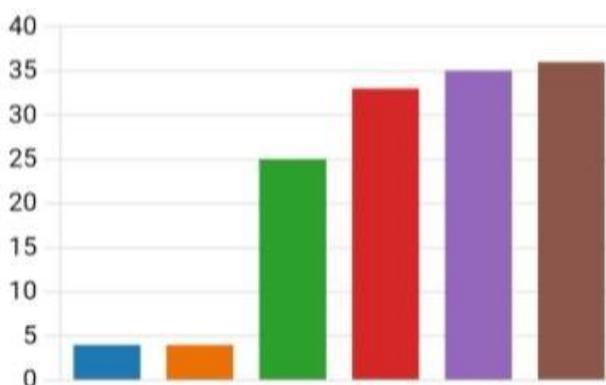
O líder deve pugnar pela qualidade da sua organização, devendo ter presente, em cada momento, que um produto de serviço de qualidade, é, acima de tudo, um produto de confiança e que a confiança não se ganha – conquista-se. (ALVES, 2016, p.27)

. Fonte: Do próprio autor, 2023

Gráfico 9 – Clima organizacional

Os resultados variam quando se trata do impacto da avaliação de desempenho no clima organizacional. No entanto, a maioria dos funcionários (49% das pessoas) acredita que o processo influencia positivamente o clima da empresa.

Quanto aos resultados da AD, diretores e gerentes afirmaram que possibilitavam melhoria do clima organizacional, avaliava o coordenador, reconhecia a melhoria do desempenho e incentivava o diálogo. No entanto, os trabalhadores administrativos e operacionais relataram que os resultados nem sempre ajudavam, estes não eram acompanhados, mas poderiam possibilitar melhorias do próprio empenho, promoção e alteração de atitudes e comportamentos, se fossem efetivamente utilizados. (PHILADELPHO; MACEDO, 2007 p.36)



Fonte: Do próprio autor, 2023.

Em resumo, esta pesquisa revelou que a avaliação de desempenho é amplamente valorizada e considerada importante pelos funcionários. No entanto, ainda há espaço para melhorias, especialmente em garantir que o feedback seja construtivo e que os métodos de avaliação sejam consistentes e eficazes. A adoção de práticas como a avaliação 360 graus parece ser uma direção positiva para o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, a flexibilidade nos intervalos de tempo das avaliações e o impacto positivo no clima organizacional são aspectos a serem mantidos e aprimorados.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa científica versou pormenorizar a Avaliação de Desempenho 360° e sua relevância no âmbito corporativo, além de, procurarmos explicitar seus desígnios. Neste trabalho, os autores buscaram delinear a funcionalidade dessa ferramenta como forma de desenvolver o colaborador, enfatizando sua aplicabilidade cuidadosa e estruturada.

Preliminarmente, consideramos ser feito um levantamento, a fim de justapor este método, visto que, a Avaliação viabiliza a transparência e a comunicação da corporação. Pois, contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo.

No entanto, ao identificar pontos fortes e fracos, das habilidades, competências e comportamento do colaborador, através do Feedback, é necessário um desenvolvimento contínuo. Ainda assim, é importante salientar uma cultura aberta à retornos construtivos. Esta movimentação Holística e abrangente, consterna nos resultados da organização de forma a promover melhoras significativas.

Em outro momento desta pesquisa, para contribuir com a proposta, foi utilizado meios como, aplicação de questionários, para mensurar os dados, juntamente com as pesquisas bibliográficas através de livros e artigos buscando validar as ideias.

Diante do exposto concluiu-se, ser de suma valia ressaltar a implementação deste método de maneira sensível e eficaz. Ademais, sua execução favorece no crescimento e aperfeiçoamento profissional, agregando para ambos envolvidos – Colaborador e Empresa –. Bem como, considerar seu crescimento e efetividade na área do Recursos Humanos, o qual é responsável por esta função.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEX, K. Habilidades interpessoais. Publicação S. Chand, 2009.

ALBUQUERQUE, Isadora Ney Matos de. Soft Skills e Hard Skills: análise bibliométrica a partir da ISI Web of Science. 2021. Dissertação de Mestrado. ISMT.

ALMEIDA, Benjamim. Psicologia Organizacional. Verbo Infinito, 2023. E-book.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; BOAS, Ana Alice Vilas. **GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ALVES, Maria da Piedade Gonçalves Lopes. **Avaliação de desempenho**. 2016.

ARAUJO, L.; GARCIA, A. Gestão de pessoas: estratégia e integração organizacional. 2º edição. São Paulo: Editora ATLAS S.A, 2014.

BOAS, A.; ANDRADE, R.; Gestão estratégica de pessoas. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

Benchmarking. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade do Vale do Taquari, Lajeado, 2018.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. Psicologia argumento, v. 30, n. 68, p. 171-184, 2012.

CARBONE, Pedro Paulo. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. Revista de Administração Pública, v. 34, n. 2, 2000. Fundação Getúlio Vargas.

CHIAVENATO, Idalberto. **GESTÃO DE PESSOAS: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CIALDINI, Robert. **As Armas da Persuasão**. 2012. E-Book. Rio de Janeiro. Sextante.

CICCHETTO, Airton Antônio. **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E CULTURA ORGANIZACIONAL PELA PERSPECTIVA DA SATISFAÇÃO DOS**

STAKEHOLDERS. 2021. Tese (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia) - Universidade São Francisco, São Paulo, 2021.

CONSONI, Bianca. A importância do feedback. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2010.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes.** 1990. E-Book. Rio de Janeiro. Editora Best-sellers.

DA SILVA, Andressa Costa; DOS SANTOS, Pablo Mauricio Lopes; DINIZ, Edilson Silva. **A IMPORTANCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES* THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE ASSESSMENT IN ORGANIZATIONS.**

GOLEMAN, Daniel. **O Poder da Inteligência Emocional.** 2018. E-Book. 1a ed. – Rio de Janeiro: Objetiva.

JESUS, Bruno Cesar de et al. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS.** 2016. Dissertação (Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching) - Faculdade Católica de Anápolis, Goiás, 2016.

LANG, Eva et al. **Avaliação de desempenho humano: história, evolução, metodologia e realidade.** 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) –Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

LISBÔA, Maria da Graça Portela; GODOY, Leoni Pentiado. Aplicação do método 5W2H no processo produtivo do produto: a joia. *IberoamericanJournalof Industrial Engineering*, v. 4, n. 7, p. 32-47, 2012.

LUCENA, Jeane; MARIANO, Sandra R.H.; MORAES, Joysi; OLIVEIRA, Sidinei Rocha de. **EMPREENDEDORISMO E GESTÃO: Gestão de Pessoas.** 1. ed. Rio de Janeiro: Eduff, 2017.

MAGALHÃES, Rita Filipa Marques. **Avaliação de desempenho: uma ferramenta para o desenvolvimento profissional.** 2014. Tese de Doutorado.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. MELLO, Mônica Seixas de Oliveira et al. A qualidade do clima organizacional como variável interveniente no desempenho humano no trabalho: um estudo de caso de empresa HERBARIUM. 2004. Florianópolis.

MÖBRUS, Carolina. **IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO 360º NA IPROCESS SOLUÇÕES EM TECNOLOGIA LTDA**. 2007. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2007.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O Comportamento Humano no Trabalho**. AMGH Editora, 2008. E-book.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A. D., Pilati, R., & Borges-Andrade, J. E. (1999). **Percepção de suporte organizacional: desenvolvimento e validação de um questionário**. Revista de Administração Contemporânea, 3, 29-51.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. Aletheia, n. 26, p. 27-40, 2007.

PICCININI, Moisés Clemente. **Avaliação de desempenho dos colaboradores em empresas provedoras de internet: aplicação do conceito de Benchmarking**

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho – Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por objetivos, competências e equipes**. 14ª edição. São Paulo: LTr Editora, 2022. E-book.

RADYLA, Suelem Vieira Dos Santos. **AVALIAÇÃO 360 GRAUS COMO FERRAMENTA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: Análise na empresa Contec Contabilidade**. Itaituba, 2017. Faculdade de Itaituba.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.

RIBEIRO, Nivaldo Calixto; DE ASSIS, Márcio Barbosa; MEDEIROS, Simone Assis. **GESTÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: APLICAÇÃO DO FEEDBACK 360 GRAUS-QUAIS SÃO SEUS PONTOS FORTES E SEUS DESAFIOS?** Anais do SNBU, 2016.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional.** Campinas: Editora Alínea, 2001. E-book.
SILVA, Rodrigo. Como desenvolver suas hard skills e soft skills: Habilidades essenciais para se tornar um profissional completo. 1. ed. Sarapuí: Ed. do Autor, 2021. E-book.

SILVA, Vailton. **A importância do treinamento profissional e da capacitação de pessoas nas empresas:** um estudo de caso. 2019. Belo horizonte, BH, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. **Competências transversais, técnicas ou morais:** um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. Cadernos EBAPE. BR, v. 12, p. 633-687, 2014.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais.** 2019. Tese – Instituto Politécnico de Coimbra.

WALTRICH, S. et al. **CULTURA ORGANIZACIONAL VERSUS DESEMPENHO INDIVIDUAL: ESTUDO SOBRE AS COOPERATIVAS CRESOL DA REGIÃO CENTRO-OESTE DO PARANÁ.** [2020 ou 2021]