

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES
Ensino Médio Integrado ao Curso Técnico em Recursos Humanos

Adriely Almeida

Gianluka Oliveira Balesteros de Lima

Giovana Bastos Durante

Sarah Vitória Brito de Carvalho

**RELAÇÃO ENTRE TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DURANTE A PANDEMIA DA
COVID-19**

São Paulo

2021

Adriely Almeida
Gianluca Oliveira Balesteros de Lima
Giovana Bastos Durante
Sarah Vitória Brito de Carvalho

**RELAÇÃO ENTRE TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E
MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS DURANTE A PANDEMIA DA
COVID-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Recursos Humanos da Etec Cidade Tiradentes, orientado pelos professores Francisco de Assis Ferreira Lima e Mileide Lima dos Santos Chaves para requisito parcial para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

São Paulo

2021

FOLHA DE APROVAÇÃO

Adriely Almeida

Gianluca Oliveira Balesteros de Lima

Giovana Bastos Durante

Sarah Vitória Brito de Carvalho

Relação Entre Técnicas De Avaliação De Desempenho E Motivação Dos Funcionários Durante A Pandemia Da Covid-19

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Ensino Médio com Habilitação Técnica (M-TEC) em 2021 da ETEC de Cidade Tiradentes, como requisito para avaliação orientado pelos Professores Francisco de Assis Ferreira Lima e Mileide Lima dos Santos Chaves como requisito parcial para a obtenção do título de técnico em Recursos Humanos

COMISSÃO JULGADORA

Professor: Francisco de Assis Ferreira Lima

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes

Professor: Lilian Aparecida Perin Moreira Rocha

Instituição: ETEC Cidade Tiradentes

Professores orientadores – Presidentes da Banca Examinadora: Francisco de Assis Ferreira Lima

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer”

(Dwight Eisenhower)

RESUMO

A motivação dos funcionários é algo muito importante a ser notado pelas organizações e as técnicas de avaliação de desempenho terão resultados bons referente a motivação dos colaboradores dentro da organização em que atua. O objetivo do trabalho é propor ideias para as organizações de como motivar seus colaboradores e assim terem um resultado melhor. Foi criado e aplicado um questionário quantitativo com perguntas relacionadas a motivação dos funcionários referente ao que fazem dentro da organização para ter dados exatos referente ao tema. Além desse questionário, foram feitas pesquisas bibliográficas com a finalidade de se obter mais dados referente a motivação, avaliação de desempenho e Home Office, por conta de estarmos em um cenário de pandemia. O Home Office foi adquirido por muitas organizações ao decorrer da pandemia e muitos colaboradores não tiveram um rendimento bom por conta de não se adequarem com esse novo cenário, o que impacta muito na sua motivação. Propomos sugestões de como elaborar um bom feedback e ideias que as organizações podem adquirir para manter seus funcionários motivados e empenhados no que fazem. Foi criada uma planilha onde se otimiza o tempo na procura de uma avaliação de desempenho e que é útil para pessoas que não conhecem todas as avaliações de desempenho. Com esse trabalho e com a planilha, você tem conhecimento de muitas avaliações de desempenho e uma forma de encontrar a que mais se encaixa com uma devida característica descrita. Então, referente a tudo isso, motivar os funcionários deve ser feito por todas as organizações.

Palavras-chaves: Motivação, avaliação de desempenho, pandemia, Home Office e colaboradores.

ABSTRACT

The motivation of employees is something very important to be noticed by organizations and performance evaluation techniques will have good results regarding the motivation of employees within the organization in which they operate. The objective of the work is to propose ideas for organizations how to motivate their employees and thus have a better result. A quantitative questionnaire was created and applied with questions related to the motivation of employees regarding what they do within the organization to have accurate data regarding the theme. In addition to this questionnaire, bibliographic research was conducted to obtain more data regarding motivation, performance evaluation and Home Office, because we were in a pandemic scenario. The Home Office was acquired by many organizations during the pandemic and many employees did not have a good income because they did not fit with this new scenario, which greatly impacts their motivation. We propose suggestions on how to develop good feedback and ideas that organizations can acquire to keep their employees motivated and committed to what they do. Was created a spreadsheet where you optimize time in search of a performance evaluation and that is useful for people who do not know all performance evaluations. With this work and with the spreadsheet, you are aware of many performance evaluations and a way to find the one that fits the most with a described characteristic. So, regarding all this, motivating employees must be done by all organizations.

Keywords: Motivation, performance evaluation, pandemic, Home Office and collaborators.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Problematização	11
1.2 Justificativa	11
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo Geral:	11
1.3.2 Objetivos Específicos:	11
1.4 Hipóteses.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Avaliação De Desempenho	13
2.1.1 Finalidade.....	13
2.1.2 Métodos	14
2.1.2.1 Autoavaliação	14
2.1.2.2 Avaliação Por Superior Imediato	14
2.1.2.3 Avaliação Direta Ou 90 Graus	15
2.1.2.4 Avaliação Conjunta Ou 180 Graus	15
2.1.2.5 Avaliação 360 Graus	15
2.1.2.6 Avaliação Por Competências.....	16
2.1.2.7 Avaliação Por Objetivos.....	16
2.1.2.8 Satisfação Dos Funcionários	16
2.1.2.9 Avaliação De Desempenho Da Equipe.....	17
2.1.2.10 Avaliação Por Incidentes Críticos	17
2.1.2.11 Avaliação De Desempenho Do Líder.....	17
2.1.2.12 Escolha Forçada.....	18
2.1.2.13 Escala Gráfica	18
2.1.2.14 Avaliação Atrelada A Custo	18
2.2 Importância	19
2.3 Erros	19
2.4 Feedback	20
2.5 Como Realizar Avaliações De Desempenho Durante A Pandemia	20
2.5.1 Dificuldades.....	21
2.5.2 Melhores Métodos.....	22
2.5.2.1 Ao gestor	22
2.5.2.2 Ao liderado	22
2.6 Motivação	23

2.6.1 Tipos	24
2.7 Teoria Da Motivação.....	24
2.7.1 A Pirâmide de Necessidades, de Maslow	24
2.7.2 A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg	26
2.7.3 A Teoria da Expectativa, de Vroom.....	28
2.7.4 Como Motivar Os Colaboradores	31
2.8 Produtividade Durante A Pandemia.....	32
2.8.1 Índice De Produtividade	33
2.8.2 Dificuldades.....	33
2.9 Home Office No Contexto Da Pandemia Do Coronavírus	34
2.9.1 Legislação Do Trabalho Home Office.....	34
2.9.2 Vantagens e Desvantagens Do Home Office	35
2.9.2.1 Vantagens para o funcionário:.....	35
2.9.2.2 Desvantagens para o funcionário:	36
2.9.3.1 Vantagens para a empresa	36
2.9.3.2 Desvantagens para a empresa.....	37
3. METODOLOGIA.....	38
3.1 Natureza Da Pesquisa:	38
3.2 Objetivo Da Pesquisa:	38
3.3 Abordagem Do Problema:	38
3.4 Procedimentos Técnicos Utilizados Na Pesquisa:	39
3.5 Métodos:.....	40
3.5.1 Método Dedutivo:	40
3.5.2 Método Histórico:	41
4. ANÁLISE DE RESULTADOS	44
4.1 Propostas De Soluções	48
4.2 Relacionamento Entre Colaboradores	50
4.3 Reconhecimento.....	50
4.4 Comemorações	50
4.5 Bonificações	50
4.6 Sugestões De Melhorias.....	51
4.6.1 Estrutura De um Feedback Construtivo	51
4.6.2 Planilha De Ajuda Para Encontrar Uma Avaliação Que Se Encaixe	52
CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57

1. INTRODUÇÃO

As sistemáticas de análises de desempenho permaneceram constantemente presentes no desenvolvimento progressivo da raça humana. A humanidade está sempre passando por avaliações pelas pessoas da comunidade em que está adentrada. Esse sistema segue caminhos variados conforme os propósitos e finalidades dos avaliadores. As pessoas adotaram a observação como uma caracterização importantíssima as suas referências culturais. A ação de examinar aqueles que nos cercam acompanha o ser humano no decorrer dos anos, um exemplo é a definição de um cônjuge, dar presente a um filho(a) por merecimento, ao chamarmos à atenção de um parente, um amigo ou um colega de trabalho por conta de uma conduta que nos aparenta ser errado é a presença do nosso julgamento face a esse mesmo modo de agir. É a comprovação de que o seu comportamento não esteve à altura daquilo que pensávamos e, bem como, faz jus da declaração da nossa contraposição de modo a advertir essa atitude.

“Todos nós somos excelentes avaliadores dos outros; com um simples golpe de olhar decidimos se determinada pessoa é boa, má ou “assim-assim” Marques (1992, p.42). As pessoas fazem julgamentos sobre os outros seres humanos seja em que situação for; numa reunião, numa discussão, o que as pessoas dizem é objeto de avaliação quer seja de forma consciente quer seja de forma inconsciente (SEITZ, 2012).

Nas instituições, um presente processo essencial para a vida dos colaboradores e para o futuro das organizações. É capaz de estabelecer o fracasso ou êxito individual, organizacional e profissional.

Junto com o avanço do homem e dentro dos círculos sociais ampliados analisa-se o crescimento das organizações de produção, esses processos sempre refletiram, de alguma forma, as alterações culturais e sociais amplas nos contextos em que estavam encaixadas.

Em consequência, diversas atitudes e conceitos conservados até então sofrem modificações e acompanham o progresso do sistema capitalista, a avaliação de desempenho não foi uma exceção.

A avaliação de desempenho não é mais do que apreciação constante do comportamento do indivíduo face à função que lhe foi confiada; essa apreciação

implicará uma análise objetiva do seu comportamento bem como a comunicação dos resultados alcançados (ROCHA, 2010).

Motivação, também existente na vida humana desde a pré-história, a humanidade era motivada a explorar e fazer descobertas para conseguir sobreviver. Por exemplo, o descobrimento do fogo para se aquecer, diante de um clima frio o homem era motivado a ter alguma atitude para se aquecer. Essa ação é uma postura motivadora. No entanto, só iniciou os estudos dos temas motivacionais no período em que as teorias foram se aperfeiçoando e evoluindo até a teoria humana.

A revolução industrial definiu um atual padrão de trabalho, determinado pelo acúmulo de um alto número de colaboradores no mesmo espaço de trabalho e pela velocidade da produção, que se tornou uniformizado. Em um período que o recurso ao trabalho infantil era generalizado com condições de trabalho muito deficitárias e sem salubridade, sem períodos de descanso, sendo a punição uma forma de controlar os comportamentos dos trabalhadores, os castigos corporais, multas e despedimento imediato, extensivo a toda a família, era visto como a relação empregador-empregado que se estabelecia com o núcleo familiar. Tudo isto, numa época em que não existiam sistemas de proteção ou segurança social, o que conduzia à miséria (RODRIGUES, 2014).

Segundo Rodrigues (2004) a “gestão” da época assentava na imposição de disciplina, não existindo preocupação com a eficácia ou bem-estar dos trabalhadores e era levada a cabo por proprietários e capatazes, sem formação, apenas com base na sua intuição e experiência.

Com as mudanças tecnológicas, a década de 80, estabeleceu uma nova forma de relacionamento com os trabalhadores e é nesta década que os órgãos de Recursos Humanos são criados pela primeira vez em muitas empresas.

Na década de 90, assume-se uma abordagem diferenciada, denotando que a estratégia organizacional deve ser mudada e deve ser baseada no potencial da GRH gerindo o fator humano. A GRH deverá articular com as intenções/decisões estratégicas, ou seja, os comportamentos dos trabalhadores, em contexto laboral, com as exigências definidas a nível estratégico (DESSLER, 2003).

Os GRH passam a se preocupar com o desenvolvimento dos RH da organização, especialmente com a motivação, envolvimento, empenhamento, flexibilidade e competências dos colaboradores.

A diferença na Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) da sua perspectiva mais tradicionalista é a obtenção de RH dotados de competências profissionais que permitem à organização diferenciar-se da concorrência e uma vantagem competitiva (Tavares & Caetano, 2000). Surgem alguns indicadores de mudança, tais como à flexibilidade no local de trabalho, à utilização da avaliação de desempenho de uma forma generalizada na organização e à descentralização de algumas tomadas de decisão para níveis de gestão hierarquicamente mais baixos (Tavares & Caetano, 2000). Nos dias de hoje, todos os elementos de uma organização devem ser envolvidos para a melhoria da qualidade da organização. Os tempos atuais carecem de uma hierarquia mais exigente e responsável na elaboração de objetivos, para que o trabalho desenvolvido seja eficaz e eficiente estimulando sempre a formação contínua.

1.1 Problematização

Como a relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários mudou nessa quarentena?

1.2 Justificativa

Foi escolhido esse tema em vista de estarmos em uma pandemia e muitos colaboradores estarem trabalhando em casa, o famoso Home Office, e por conta disso a rotina pode estar se tornando mais cansativa, podendo levar a desmotivação consequentemente tendo um desempenho negativo podendo causar prejuízos a organização.

Vendo e comparando a relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários, no cenário atual podendo achar alguma lacuna e posteriormente fechá-la, podemos ajudar e muito as organizações neste aspecto e entender melhor o que se passa hoje nos colaboradores e organização.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral:

Propor ideias para as organizações de como motivar seus colaboradores, tanto na parte de avaliação, quanto na parte de motivação.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Criar formulários para avaliar os sentimentos dos funcionários quanto ao Home Office e a motivação;
- Realizar pesquisas em campo com foco no nosso tema e a motivação dos funcionários;
- Analisar e comparar respostas diante das pesquisas para ver se a muita diferença.

1.4 Hipóteses

- A pandemia foi o principal motivo pela desmotivação dos funcionários?
- As técnicas de avaliação e desempenho mudaram diante desta pandemia?
- Os funcionários foram menos produtivos durante a quarentena?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação De Desempenho

Avaliação de desempenho é uma avaliação estruturada do desempenho individual de um colaborador em um dado período. tendo um objetivo de melhorar o desempenho da empresa, uma avaliação de desempenho é de suma importância, uma vez que feita de maneira correta traz muitos benefícios e lucros para a organização. Tendo seus objetivos para alcançar o sucesso, a avaliação de desempenho tem que ser bem estruturada para que não haja erros e prejuízos à empresa. “Em um programa de treinamento ou instrução, um conjunto de objetivos deve ser estabelecido, de modo que os níveis de desempenho dos participantes sejam avaliados” (MORROW, JACKSON, *et al.*, 2014).

2.1.1 Finalidade

De maneira a ver alguma lacuna dentro da organização e nos colaboradores, a avaliação de desempenho tem a finalidade de preencher está suprimindo as necessidades, assim conseguindo alcançar os objetivos da organização. “Fazer Gestão por competências estratégica é fazer, por meio das pessoas, com que a empresa cumpra na plenitude sua estratégia, justificando sua missão e alcançando a visão determinada” (LEME, 2006). Além disso, ela melhora o andamento da organização e dos colaboradores, corrigindo erros e melhorando os relacionamentos interpessoais, assim melhorando os resultados da organização, uma vez que com um ambiente mais agradável e mais profissional os colaboradores focam mais em acertar. Conflitos internos também são reconhecidos com a avaliação e assim como as lacunas, a avaliação de desempenho também resolve esses conflitos, podendo ser de maneiras drásticas, demitindo o colaborador, ou sendo de maneiras mais amenas, dando uma bronca, reconhecendo o erro e corrigindo-o etc.

2.1.2 Métodos

Existem diversos métodos de avaliações para se fazer dentro de uma organização, mas vale lembrar que não existe um modelo “universal”, um modelo que se encaixe em todos os aspectos. Para saber qual modelo de avaliação deve ser feito, deve-se fazer um planejamento antes e ver quais são as necessidades, assim indo atrás do melhor método, o que mais se encaixa com o perfil das competências da empresa. “Um modelo de avaliação de desempenho, para ser bem-sucedido, deve respeitar as características culturais da organização que o adota” (OTLVELRE-CESTRO, LIMA e VEIGA, 1996).

2.1.2.1 Autoavaliação

A autoavaliação é bem específica e só precisa, basicamente, da atuação do próprio avaliado. É o processo no qual o profissional se avalia, analisa itens específicos (pontualidade, comprometimento, espírito de equipe etc.) e delimita suas competências. Ela é usada ao lado de outros modelos, tendo como objetivo avaliar como o profissional se enxerga e como ele é enxergado.

“A autoavaliação organizacional é composta por três elementos principais: 1) o modelo no sentido de referencial que define o arcabouço em função do qual o progresso da organização é avaliado; 2) a medição que é o meio utilizado para coletar dados sobre o progresso da organização em relação ao modelo utilizado; e 3) o gerenciamento que consiste nas atividades para administrar todo o processo de autoavaliação” (DOMINGUES, LEWE, *et al.*, 2005)

2.1.2.2 Avaliação Por Superior Imediato

Nesta avaliação de desempenho, os gestores vão avaliar o desempenho dos seus colaboradores, ou seja, a equipe será ponderada pelo líder direto com o apoio do Recursos Humanos da organização. Tem eficiência, pois os colaboradores serão analisados pela pessoa que tem mais contato com eles, o superior direto. Ele e a pessoa designada a delegar as tarefas e estabelecer metas. Porém, dependendo da liderança e das relações entre os líderes e a equipe, pode atrapalhar na avaliação, uma vez que quando ambos tem uma relação muito próxima, por exemplo, pode acabar fazendo com que o líder não perceba alguns erros que existem, fazendo assim com que os resultados da avaliação não mostrem a realidade.

2.1.2.3 Avaliação Direta Ou 90 Graus

A avaliação 90 graus é conhecida por ser uma avaliação direta e simples, onde o líder avalia os seus subordinados. É considerada a melhor opção para analisar colaboradores que ocupam cargos hierárquicos mais baixos, pois eles realizam duas tarefas tendo contato com o chefe. Dessa maneira a avaliação pode ser mais intensa e completa. Como esse contato é direto, o gestor já conhece os seus avaliados e pode identificar com mais facilidade seus pontos fracos e fortes. Assim, a avaliação se torna mais assertiva e o gestor pode ajudar os colaboradores com as suas dificuldades.

2.1.2.4 Avaliação Conjunta Ou 180 Graus

A avaliação conjunta ou 180 graus é realizada pelo avaliador e pelo avaliado simultaneamente, ou seja, o colaborador avalia o seu líder ao mesmo tempo que é avaliado por ele. Ela é mediada pelo Recursos Humanos e pode ser importante no momento em que irá haver uma troca e abertura de canais de comunicação entre ambos, líder e colaborador. Porém, ela é mais adequada para as organizações que já tem uma cultura de feedback bem estruturada. Porque se alguma das partes não souber como dar esse feedback de forma adequada, pode gerar conflitos. algo que a organização não quer.

2.1.2.5 Avaliação 360 Graus

É o tipo de avaliação mais usada pelas organizações hoje em dia. Na avaliação de 360 graus todos participam, todos que tem contato com o colaborador participam da sua avaliação, ou seja, o funcionário é avaliado pelos seus colegas e líderes, podendo incluir clientes e fornecedoras caso precise. Ela fornece credibilidade em seus resultados, pois vem de vários pontos de vista na hora de avaliar o colaborador. Porém ela demanda tempo, é uma avaliação grande e pode gerar desmotivação nos seus funcionários, podendo comprometer a qualidade da equipe.

2.1.2.6 Avaliação Por Competências

Esta avaliação está relacionada as principais competências definidas que a organização impõe para os seu colaboradores realizarem. Tendo essas competências, será realizada uma avaliação para ver se os colaboradores estão praticando-as e quais precisam ser desenvolvidas. Com isso, consegue-se ter uma visão geral das habilidades técnicas e comportamentais que a equipe tem, podendo estabelecer metas e comparar resultados de avaliações passadas, mostrando o crescimento da equipe. Porém, ela tem que ser muito bem elaborada. A equipe que irá elaborar essa avaliação, deve ter descritas as aptidões essenciais para cada cargo e funções da sua equipe. “Propõe-se a orientar esforços para planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da organização (individual, grupal e organizacional), as competências necessárias à consecução de seus objetivos” (BRANDÃO, ZIMMER, *et al.*, 2008)

2.1.2.7 Avaliação Por Objetivos

Na avaliação por objetivos, a própria equipe, junto com o líder, define diversas metas e objetivos que devem ser cumpridos em um determinado período. Depois deste período, a própria equipe avalia se as metas e objetivos foram atingidos de acordo com os resultados obtidos. Com esta avaliação, consegue-se mensurar o desempenho da equipe e vendo como os seus integrantes agem para atingir os objetivos, além de mostrar qual ou quais setores mais precisam de intervenção. Essa avaliação se encaixa mais com organizações que tem uma gestão mais voltada para resultados, pois ela é inteira baseada nos objetivos atingidos. “O gerente deve usar, durante o processo de avaliação por objetivos, o estilo de liderança mais adequado, considerando a capacidade e a motivação do funcionário, em relação aos objetivos acordados.” (FOLHACERTA, 2019)

2.1.2.8 Satisfação Dos Funcionários

A avaliação de desempenho com base na satisfação dos funcionários pode mostrar a opinião dos colaboradores referente ao ambiente de trabalho e relações interpessoais. Nesse modelo é preciso considerar a opinião dos colaboradores. São feitas pesquisas com o uso de questionários e feedbacks dos funcionários à gestão

de pessoas, podendo assim mostrar a fragilidades dos setores. Além disso, é importante para a organização saber como está a satisfação dos colaboradores, uma vez que com uma satisfação positiva, trazem um trabalho mais engajado com menos erros.

2.1.2.9 Avaliação De Desempenho Da Equipe

Esse método se assemelha com a autoavaliação, mas envolve o time inteiro, ou seja, todos participam para ver os resultados apresentados e os pontos onde precisam ser melhorados. A avaliação individual é importante para o crescimento e desenvolvimento do grupo, mas com uma avaliação em grupo, tem-se uma ótima oportunidade de melhorar o desempenho do mesmo. Além de analisar e arrumar os pontos fortes e fracos da equipe e aperfeiçoar o fluxo de trabalho, melhorar o relacionamento e a comunicação.

2.1.2.10 Avaliação Por Incidentes Críticos

Esta avaliação consiste no registro detalhado de situações específicas onde o colaborador de portou muito bem ou muito mal. O gestor responsável deve ser metuculoso para que a avaliação seja eficaz. Porém, em casos de relações próximas do avaliador e do avaliado, pode-se atrapalhar na hora de escrever os resultados, uma vez que não é fácil mostrar um ponto negativo visto pelo avaliador na avaliação. Além do mais que esta avaliação é demorada, demanda muita atenção nos pontos mais críticos, sendo eles positivos ou não e devem ser anotados assim que acontecem, para que os resultados sejam mais precisos.

2.1.2.11 Avaliação De Desempenho Do Líder

O gestor também deve passar pela avaliação de desempenho, tanto para a organização, quanto para os seus subordinados. Nessa situação, os seus líderes e até os seus superiores podem analisar o seu trabalho considerando sua postura, seus pontos positivos e negativos e aspectos que precisam ser melhorados. Com essa avaliação, o gestor pode descobrir competências e atitudes que irão melhorar o seu desempenho para a organização.

2.1.2.12 Escolha Forçada

Este método avalia o desempenho escolhendo frases de acordo com as características de cada indivíduo. Desta maneira o avaliador deve necessariamente escolher frases que se aplica à pessoa avaliada. Posteriormente as frases são qualificadas, gerando a pontuação final do avaliado. Essa avaliação pode até parecer bem eficiente, mas tem a chance de o avaliador escrever frases e o avaliado não se encaixar com nenhuma. Então, esse método de avaliação é bem restrito, bem fechado. Sem falar também que o avaliado pode receber um resultado inferior ao que ele pensou que receberia podendo ficar frustrado e possivelmente interferindo nos resultados dele para a organização, segundo (FOLHACERTA, 2019)

2.1.2.13 Escala Gráfica

Esse método é um dos mais utilizados e divulgados para a avaliação de desempenho. Ele avalia o desempenho fatores de análises que foram previamente definidos em pesquisas em campo feitas através de formulários., posteriormente é montado um ou mais gráficos com esses dados, onde as linhas representam esses dados e as colunas significam o nível de cada fator que geralmente são qualidades descritas objetivamente e que não dão origem a distorções. Esse método de avaliação é bem rápido e de grande facilidade. “Fornece uma visão objetiva dos fatores de avaliação e o nível de desempenho dos colaboradores” (FOLHACERTA, 2019). Mas neste método as avaliações podem ser influenciadas pelas emoções do avaliador e dos avaliados.

2.1.2.14 Avaliação Atrelada A Custo

Esse método de avaliação está atrelado ao gasto que o colaborador dá à empresa e ao quanto ele produz. No ponto de vista financeiro esse é o tipo ideal de avaliação. O colaborador é examinado em função da relação custo/benefício que ele proporciona à organização. É comparado quanto ele produz para a empresa, ou seja, o lucro que ela dá e quanto a empresa gasta para mantê-lo trabalhando. Porém, esse tipo de avaliação não mostra o desempenho do colaborador, uma vez que esclarece quanto o colaborador precisa produzir para que a sua contratação e manutenção valham a pena financeiramente.

2.2 Importância

A avaliação de desempenho é de suma importância para as organizações, com ela é possível ver onde se tem um erro e corrigi-lo antes de trazer muitos prejuízos para a organização. Esses erros podem estar atrelados a funcionários ou até mesmo a gestores que tenham uma comunicação não muito boa passando informações erradas para os seus subordinados. Além disso, pode haver lacunas dentro da organização que não está sendo visto, tem um problema, mas não sabe onde é, com essas avaliações pode-se identificar este problema levando a corrigi-lo. Uma coisa que acontece muito dentro das organizações são os conflitos internos, onde o ambiente, o clima organizacional não está tão legal, com uma avaliação de desempenho adequada para o caso, pode-se corrigir isso levando a um clima mais profissional e melhor, conseqüentemente dando mais lucros para a organização. Com essas avaliações pode também retirar colaboradores que estão mais atrapalhando a organização do que fazendo ela dar lucro. Claro, haverá gastos para fazer a demissão do funcionário, mas esses gastos provavelmente serão menos do que mantê-lo e continuar tendo prejuízos com ele. Sem contar também que a área de Recursos Humanos é muito importante para a produção de alguns métodos, se não todos. Como a área atua como o coração da organização, a produção de uma avaliação de desempenho conta sim com a parte do Recursos Humanos, de acordo com (SOUZA, PINHEIRO, *et al.*, 2021)

2.3 Erros

Muitos erros que são cometidos são na escolha de uma método que não se encaixa com as características que a organização quer desenvolver com os seus colaboradores, uma vez que não existe um método “universal” para todos os casos. É preciso analisar com muita calma e atenção o que a organização pretende obter e o que o método de avaliação propõem. Outros erros também estão relacionados aos próprios métodos, como por exemplo o método de escolha forçada, onde ele é muito fechado, muito restritivo podendo não dar um resultado tão preciso e verdadeiro da real situação.

2.4 Feedback

O Feedback é a parte mais importante e a parte que mais deve-se tomar cuidado, pois ele é um retorno do que foi avaliado “Dar *feedback* exige habilidade, compreensão do processo, criação de um ambiente propício e de uma relação de confiança” (BICUDO , LEITE e AMARAL, 2007). Nele contém todos os resultados e o que o avaliador espera que o avaliado deva melhorar “O *feedback* gera uma conscientização valiosa para a aprendizagem, pois ressalta as dissonâncias entre o resultado pretendido e o real, incentivando a mudança” (BICUDO , LEITE e AMARAL, 2007), sem falar também dos pontos positivos a serem destacados, pois antigamente os colaboradores tinham como conceito que o recebimento de um feedback estava relacionado a uma punição “aponta os comportamentos adequados, motivando o indivíduo a repetir o acerto” (BICUDO , LEITE e AMARAL, 2007). Então o feedback deve sim ter os pontos que o avaliado deve melhorar, mas também deve conter os pontos positivos observados durante a avaliação, isso motiva mais o colaborador fazendo com que ele sempre melhore e continue dando o seu melhor “A maior eficácia do *feedback* só se consegue quando este enfoca, além de competências, as atitudes e outras dimensões do profissionalismo” (BICUDO , LEITE e AMARAL, 2007). O feedback deve ser bem elaborado e com clareza, para que o colaborador entenda o porquê de ele ter que melhorar em alguns pontos, para que ele não ache que está fazendo algo errado e está sendo punido por isso. A clareza, uma comunicação clara deve estar presente sempre nessas ocasiões para que não aconteça desentendimento na hora do retorno da avaliação. Não só no feedback, mas sim em todas as ocasiões que deve ser passada uma informação que não possa ser entendida de maneira errada “Aprender a partir do *feedback* requer que este seja fornecido de forma construtiva e positiva” (BICUDO , LEITE e AMARAL, 2007).

2.5 Como Realizar Avaliações De Desempenho Durante A Pandemia

Com o início da pandemia da COVID-19 aqui no Brasil, a avaliação de desempenho se tornou extremamente desafiadora para as empresas que converteram as suas atividades do sistema presencial para o sistema remoto, pois, desta forma o controle e acompanhamento dos funcionários fizeram-se abstrusos justamente por conta da distância entre o avaliado e o avaliador. Porém, de qualquer forma as empresas têm que se adequar a situações como esta para que ela continue

crescendo. “Os processos de RH precisam passar por adequações sempre que for necessário para conseguir acompanhar a dinâmica organizacional.” (LUSTRI, 2020).

No processo de recuperação de uma organização as empresas precisam contar com um bom desempenho de seus funcionários e para que isso aconteça é preciso investir em:

- Treinamentos comportamentais: consiste em um treinamento que visa a mudança comportamental de seus funcionários a fim de maximizar os resultados corporativos obtidos através deles;
- Pesquisas de clima (com intervalo de alguns meses para que haja um bom acompanhamento): questionário onde serão feitas perguntas referentes aos sentimentos dos funcionários em relação ao problema em questão – neste caso, a pandemia;
- Definição de novos rumos: estabelecer novas direções, objetivos e metas para a recuperação organizacional;
- Reuniões de brainstorming: reuniões com a equipe da empresa a fim de identificar caminhos para alcançar as novas metas e objetivos traçados.

2.5.1 Dificuldades

Muito foi visto uma dificuldade em relação a gestão do trabalho. Foi realizado uma pesquisa relacionada a desafios de gestão à distância. Cerca de 40% dos entrevistados afirmaram que os gestores comunicaram o RH referente a uma maior dificuldade de acompanhar o desempenho dos profissionais durante o trabalho remoto (BORGE, 2020). O formato remoto de trabalho foi um choque muito grande para as empresas, foi algo que mudou totalmente a forma dela funcionar. Referente a avaliação de desempenho, muitos métodos tiveram uma maior dificuldade, mas não foram todos e alguns sim são eficientes mesmo em estilo remoto.

2.5.2 Melhores Métodos

O melhor método a se fazer de maneira remota deve conter alguns aspectos, tais como:

2.5.2.1 Ao gestor

Ter clareza dos objetivos do cargo e quais foram entregues pelo colaborador. Ser racional na avaliação. Uma técnica que ajuda e muito é a técnica do sanduíche. Ela consiste em iniciar uma conversa mostrando alguns pontos positivos, logo depois fala sobre os pontos que devem ser melhorados e finalizando falando mais alguns pontos positivos. Estruturar um discurso. O gestor não pode simplesmente chegar e falar o que tiver vontade, ele deve elaborar um discurso com tudo o que ele acha pertinente e que deve ser destacado. Ter uma linguagem simples, uma vez que com uma linguagem mais simples, o colaborador entende com mais facilidade o que deve melhorar e o que deve ser mantido. Ouvir o que o avaliado tem a falar e fazer sugestões. (BORGE, 2020)

2.5.2.2 Ao liderado

Fazer uma autoavaliação de desempenho, uma vez que quando se autoavaliado de maneira correta o próprio colaborador conhece pontos a serem melhorados e pontos a serem mantidos. Avaliar a organização para que os gestores fiquem cientes do que os colaboradores estão gostando e do que gostariam que melhorassem. Revisar seus objetivos de carreira. Aproveitar o bate-papo com o gestor para saber quais caminhos deverá percorrer nos próximos anos. Estar ciente do momento da organização, do país e do mercado. Saber que algo de novo está acontecendo e que a empresa, o país e o mercado estão passando por fases que nunca passaram antes. Demonstrar abertura para ouvir o feedback, uma vez que com um feedback você entende como você está na organização e se está fazendo um bom trabalho. Traçar um plano de ação depois das reuniões, uma vez que com informações referente ao seu desempenho são dadas, o andamento será mudado para um melhor andamento das suas funções dentro da organização. (BORGE, 2020).

2.6 Motivação

Motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, façam o possível para conquistar o que almejam, e muitas vezes, alguns acabam até mesmo “passando por cima” de outras pessoas. “A motivação é uma espécie de forma interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes”. Cruzeiro e Araújo (2008, p.1),

A motivação relaciona-se intimamente com a personalidade do homem e com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social. Ela leva as pessoas a se superarem e persistirem na realização do objetivo traçado. "Motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação". Robbins (2002, p.12). Sua definição de motivação seria "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta". Nesta definição existem três elementos-chave: intensidade, direção e persistência. A intensidade refere-se a quanto esforço o indivíduo dispensa. É o elemento que mais nos referimos, mas não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização. Sendo assim, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O esforço que segue em direção aos objetivos da empresa e que é coerente, é o tipo de esforço que devemos alcançar. A motivação tem, ainda, uma dimensão de persistência, que é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. A avaliação de desempenho é também um importante fator de motivação nas organizações. Ivanchevich² define, através de Chiavenato (1999), avaliação de desempenho como:

"à identificação, mensuração do desempenho humano nas organizações. A identificação se apoia na análise de cargos e procura determinar as áreas de trabalho que se deve examinar quando se mede o desempenho. A mensuração é o elemento central do sistema de avaliação e procura determinar como o desempenho pode ser comparado com certos padrões objetivos. A administração é o ponto-chave de todo o sistema de avaliação. A avaliação deve ser mais do que uma atividade orientada para o passado, ou seja, deve estar orientada para o futuro para poder alcançar todo o potencial humano da organização." (Chiavenato, 1999, p. 189)

2.6.1 Tipos

De acordo com Maitland (2000), foram feitos diversos estudos e teorias levantadas sobre motivação, mas três em particular mantiveram credibilidade, a saber: "A pirâmide de necessidades", de Maslow "A teoria dos dois fatores", de Herzberg "A teoria da expectativa", de Vroom Podemos, ainda, citar outras teorias motivacionais, além das citadas acima, que são de extrema importância para avaliação do indivíduo, a saber: "Teoria X e Teoria Y", de McGregor "A teoria das necessidades", de McClelland Segundo Robbins (2002), existiram outras explicações mais válidas sobre motivação, mas as teorias antigas devem ser conhecidas por terem representado os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram, e porque alguns executivos ainda utilizam esses conceitos para explicar a motivação de seus funcionários. A motivação não deixa de ser uma coisa muito individual e pode ser definida e alcançada de diversas formas, por isso mesmo existem diversas teorias para a explicar. Contudo, um aspecto parece ser consensual: pessoas motivadas são mais produtivas.

2.7 Teoria Da Motivação

2.7.1 A Pirâmide de Necessidades, de Maslow

Segundo Maitland (2000), Abraham Maslow foi talvez o mais conhecido teórico motivacional, que acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Essa "hierarquia de necessidades" é mostrada sob a forma de uma pirâmide:

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Psicoeduca, 2016

Segundo Maslow, as necessidades primordiais de um indivíduo para sua sobrevivência (necessidades fisiológicas) são: ar, alimentos e água suficientes. Depois de atingidas essas necessidades não há mais motivação, partindo para as necessidades de segurança. Saciadas as necessidades de segurança, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais, que são: amizade e tudo o mais que estiver relacionado. Superadas as necessidades de autoestima, através do reconhecimento por parte de outros indivíduos, volta-se para satisfazer necessidades de autorrealização. No entanto, se qualquer das necessidades de nível inferior deixar de ser atendida, sua motivação será direcionada de volta para elas. Segundo Robbins (2002), do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade jamais seja satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. Assim, para motivar alguém, é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, para que se possa focar a satisfação neste nível ou no imediatamente superior. De acordo com Maitland (2000), relacionando a teoria de Maslow com as exigências de funcionários dentro do ambiente de trabalho, podemos perceber a relação das necessidades da seguinte forma: ` necessidades fisiológicas: ligadas a salários e benefícios; ` necessidades de segurança: ligadas a segurança no trabalho, auxílio-doença e planos de previdência, períodos de folgas suficientes, proteção contra injustiças e segurança física; ` necessidades sociais: ligadas a participação, amizade e prestatividade a colegas de trabalho e superiores hierárquicos; ` necessidades de autoestima: ligadas a reconhecimento e elogio por parte de supervisores, gerentes, juntamente com perspectivas de transferências de cargos e promoções; e ` necessidades de autorrealização: ligadas a trabalhos gratificantes e interessantes, nos quais as habilidades são utilizadas de maneira ampla.

Segundo Robbins (2002), Maslow fez uma divisão das necessidades em níveis mais altos e mais baixos. As necessidades fisiológicas e de segurança são consideradas necessidades de nível baixo, e as necessidades de autorrealização são chamadas de necessidades de nível alto. A diferença entre estes dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível alto são satisfeitas internamente (dentro do indivíduo), e as necessidades de nível baixo são satisfeitas quase sempre externamente (através de remuneração, acordos sindicais e permanência no emprego). A conclusão a que se pode chegar é que "todos os trabalhadores

empregados têm suas necessidades de nível baixo substancialmente atendidas" (Robbins, 2002, p. 153). Maslow apud Coradi (1986) que a necessidade de pertencer é expressa pelo desejo de pertencer e de ser amado, que pode ser entendido como a vontade de possuir amigos, um lugar num grupo de pessoas, de ser apreciado e de ter quem nos apoie e nos prestigie. A necessidade de estima é expressa pelo desejo de estima por terceiros ou de autoestima. Maslow acredita que apenas em situações patológicas não ocorre a necessidade de estima, quer pelas outras pessoas, quer pelo próprio indivíduo. Isto por que todo indivíduo normal busca uma posição na sociedade e no meio a que pertence (Coradi, 1986). A necessidade de autorrealização passa a existir após estarem as demais necessidades razoavelmente satisfeitas. A necessidade de autorrealização é o desejo de nos realizarmos cada vez mais. Maslow apud Coradi (1986, p. 121), termina ressaltando que: o comportamento dos indivíduos não é exclusivamente propellido pelas suas necessidades básicas, ocorrendo outros elementos de motivação, bem como o comportamento quase sempre é movido através de mais de um canal, quer de motivos, quer de não-motivos.

2.7.2 A Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg

Segundo Maitland (2000), Frederick Herzberg definiu que existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação de equipe. Segundo ele, os fatores de higiene, ou não satisfação, não chegam a estimular, mas precisam ao menos satisfazer para não se tornarem a causa da desmotivação das pessoas. Um bom exemplo é se o ambiente de trabalho for seguro e saudável, não irá motivar os funcionários, a trabalharem com mais afinco ou melhor, porém os deixará bastante satisfeitos para que outros fatores possam vir a motivá-los. Entretanto, se as condições de trabalho lhes causarem insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e outros elementos não conseguirão motivá-las. Segundo Robbins (2002), a teoria de dois fatores, também conhecida como teoria da higiene-motivação, "acredita que a relação de uma pessoa com o seu trabalho é básica, e que esta atitude pode muito bem determinar o seu sucesso ou fracasso". Herzberg investigou "o que as pessoas desejam de seu trabalho?", pedindo às pessoas que descrevessem, detalhadamente, situações nas quais se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho. De acordo com as respostas, Herzberg concluiu que as situações em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significamente

diferentes das situações em que elas se sentiram mal. De acordo com Maitland (2000), estando os fatores de higiene em ordem e forem satisfatórios, são cinco os fatores-chave que podem motivar as pessoas:

1. trabalhos interessantes ou desafiantes;
2. responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados;
3. sensação de ter alcançado algo que valeu a pena;
4. reconhecimento pelo trabalho realizado, pelo empenho e desempenho;
5. possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e promoção.

Figura 2 – Teoria de dois fatores de Herzberg



Fonte: SciELO, 2017

Herzberg apud Maitland (2000) acreditava que o trabalho é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as influências possíveis são de importância secundária. Herzberg, citado em Robbins (2002), identificou que os fatores que levam à satisfação com o trabalho são diferentes e separados dos fatores que levam à insatisfação. Desta forma, os executivos que tentam eliminar os fatores de insatisfação podem conseguir a paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários, podendo tranquilizá-los mais do que motivá-los. Assim, foram caracterizados como fatores higiênicos as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego. Quando esses fatores são adequados, as pessoas não se mostram insatisfeitas, o que não quer dizer que estejam satisfeitas. Herzberg sugere que a forma de motivar

as pessoas para o trabalho seria dar ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou nos resultados diretos dele, como oportunidade de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Estas características são consideradas recompensadoras.

2.7.3 A Teoria da Expectativa, de Vroom

Segundo Maitland (2000), V.H. Vroom formulou sua "Teoria da expectativa", baseando-se na "Pirâmide das necessidades" e na "Teoria dos dois fatores". Segundo ele, a motivação é composta de duas partes:

1. desejos individuais;
2. expectativas de alcançá-los.

Figura 3 – Teoria da expectativa de Vroom



Fonte: Startupcreator, 2020

Vroom utilizou a palavra "valência" para descrever o nível de um desejo, que se dividiria em: alto nível de um desejo em particular e baixo nível. Para ele um alto nível de valência indicava um desejo forte, e um baixo nível sugeria que o desejo tinha menor importância para a pessoa, a ponto de esta ser uma causa pouco provável de alguma motivação. Entretanto, ainda segundo Maitland (2000), se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que o desejo pode ser satisfeito. A pessoa precisa ter um forte desejo e acreditar poder realizá-lo, para se sentir motivada a tomar as providências para produzir o resultado exigido e

satisfazer seu desejo. No entanto, se este desejo for inacessível, a probabilidade desta pessoa trabalhar com mais afinco ou melhor é bem menor, pois ela não se sentirá motivada. Segundo Robbins (2002), a "teoria da expectativa" de Victor Vroom é uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação, pois boa parte das pesquisas dá embasamento a esta teoria. A teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que a ação trará certo resultado e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grande esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender a suas metas pessoais. (Robbins, 2002, p. 167) compensa-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele. Segundo Robbins (2002), a teoria da expectativa ajudou a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados. Na relação esforço-desempenho, para muitos trabalhadores a recompensa na avaliação de desempenho não é reconhecida no máximo de esforço por parte deles. Isto significa que por mais que eles se esforcem, nunca terão um desempenho satisfatório. Uma das possíveis causas da baixa motivação é a convicção do funcionário de que, não importa o quanto ele se esforce, nunca receberá uma boa avaliação de desempenho. Na relação desempenho-recompensa, muitos trabalhadores percebem a relação fraca em seu trabalho, pois consideram que as organizações recompensam muitas outras coisas além do desempenho. Na relação recompensa-metas pessoais, as recompensas devem ser adequadas às necessidades de cada funcionário. Ainda segundo Robbins (2002, p. 168), "a essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo, e a ligação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance das metas pessoais". Alguns críticos sugerem que ela tem uma aplicação limitada, argumentando que pode ser um previsor mais válido em situações nas quais as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo. Como poucas pessoas percebem uma clara relação entre desempenho e recompensa em seu trabalho, a teoria é um tanto

idealista. Entretanto, as críticas com relação a esta teoria, servem como apoio, explicando por que um segmento significativo da força de trabalho dispensa tão poucos esforços na realização de suas atividades. Segundo Coradi (1986), para Victor H. Vroom a satisfação no trabalho é resultante de relações entre as expectativas desenvolvidas pelas pessoas e os resultados esperados. Em outras palavras "a motivação é um processo que governa escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo" (idem, p. 186). Este processo avalia as consequências de cada alternativa de ação. A avaliação de consequências futuras é feita por um confronto entre as particulares metas que a pessoa tem desenvolvido para si própria e a sua expectativa de quais serão as contribuições de cada caminho ou alternativa para tais metas ou objetivos. Estas contribuições surgem através de uma cadeia sequencial de meios e fins, de forma que o indivíduo se sentirá motivado a escolher um certo caminho ou optar por um certo procedimento, quando sua expectativa dos resultados decorrentes daquele caminho seja de que ele o levará aos objetivos que almeja atingir. De acordo com Wagner III e Hollenbeck (2000), o conceito de valência está baseado na suposição de qual a qualquer momento uma pessoa prefere certos resultados a outros. Seus resultados podem ter valência positiva, que é quando um indivíduo prefere alcançá-lo a não o alcançar; uma valência é nula quando um indivíduo é indiferente a alcançar um resultado; e uma valência é negativa quando um indivíduo prefere não alcançar o resultado. Wagner III e Hollenbeck (2000), acham de extrema importância distinguir entre valência e valor. "Valência se refere a satisfação antecipada. Valor representa a satisfação efetiva que uma pessoa experimenta por alcançar um resultado desejado. Pela experiência, uma pessoa poderia descobrir que pode haver uma discrepância real entre a satisfação antecipada de um resultado (isto é, sua valência) e a satisfação efetiva que ele proporciona (isto é, seu valor). (Wagner III e Hollenbeck, 2000)

Portanto, segundo Wagner III e Hollenbeck (2000), a teoria da expectativa define a motivação em termos de desejo e esforço, por meio dos quais a realização de resultados desejados resulta da interação de valências, instrumentalidades e expectativas. O desejo só ocorre quando valência e instrumentalidade são altas, e o esforço só ocorre quando todos os três são altos.

2.7.4 Como Motivar Os Colaboradores

Deeprise (1995) coloca que "há muitas maneiras para um gerente influenciar o potencial de motivação interna de um funcionário" (idem, 1995, p. 13). Uma das formas de incentivar os funcionários é oferecendo incentivos, através de reconhecimentos e recompensas, estimulando assim os funcionários a manterem um desempenho excelente ou melhorar um desempenho que estivesse abaixo da média. É difícil não associarmos o dinheiro como uma forma de motivação, e Deeprise (1995) lista três aspectos que esclarecem por que o dinheiro não é um fator motivador:

1. Seu impacto é de curta duração: a gratificação ou grande aumento de salário podem proporcionar uma explosão de atividade no funcionário agradecido, porém, quando a gratificação recebida ou as despesas normais do dia a dia absorvem o aumento salarial, a recompensa e o valor motivacional tornam-se coisa do passado, o que desestimula o funcionário.
2. Uma recompensa por desempenho excepcional tende a ser percebida como um direito adquirido: na primeira ou segunda vez em que o bônus é recebido, é considerado especial e estimulante, porém nas próximas vezes quem o recebe o considera normal.
3. Quando as pessoas são pagas para efetuarem tarefas específicas, o dinheiro tende a derrubar a motivação intrínseca: existe uma tendência às pessoas trabalharem além do normal por puro prazer, pela satisfação ao resolver um problema ou pela excitação de um desafio. Porém, quando sabem que existe uma bonificação a ser recebida pela execução do trabalho, elas realizam pelo ganho financeiro e não pela motivação intrínseca que é mais duradoura. Sabe-se que dinheiro não motiva ninguém, nem uma pessoa pode forçar outra a se motivar. Robbins (2002) cita diversas técnicas e programas de motivação que têm tido boa aceitação e aplicação nas empresas, tais como: administração por objetivos, programas de reconhecimento de funcionários, programas de envolvimento de funcionários, programas de remuneração variável, planos de remuneração por habilidades e benefícios flexíveis.

2.8 Produtividade Durante A Pandemia

Mediante às crises de infecção do covid-19, a produtividade sofreu efeitos na prática de ofícios físicos. E o home office tornou-se uma alternativa viável para as empresas e microempresas adeptas a esta prática. Home office é um modelo de trabalho que tem ganhado notoriedade atualmente mediante às crises econômicas geradas pela emissão do vírus. Este modelo já era vigente nos campos corporativos, praticado por gestores, colaboradores e trabalhadores autônomos. Principalmente pela viabilização do trabalho através da rede e dos mercados digitais, as possibilidades e as oportunidades de gerar lucros através destas plataformas, tornou uma ferramenta quase obrigatória ao combate a pandemia. E com isso muitos colaboradores notaram certa dificuldade em se adaptar a essa nova modalidade, já os demais colaboradores conseguiram se adequar. Isso é ocasionado em contraste aos espectros e classes sociais de cada cidadão, diversificando as circunstâncias e condições de trabalho de cada indivíduo, assim como consta no 14º edição do Card informativo da CDS (Coordenação de Desenvolvimento Social).

“(...) os sujeitos trabalhadores não são iguais. Nós estamos vivendo o mesmo contexto de pandemia da Covid-19 nesse ano de 2020. Porém, somos diferentes e temos diferentes condições de realizar o trabalho em nossas residências ou até no trabalho presencial.” (UFAM, 2020).

As empresas atualmente estão tendo que se adaptar aos protocolos de segurança contra a COVID-19, visto que, o local de trabalho tornou-se propício para a emissão do vírus, comprometendo a saúde dos colaboradores. Diversas empresas fecharam e muitas passaram por momentos muito difíceis durante a pandemia, e tiveram seu rendimento comprometido. Portanto se as empresas não optarem por preservar a saúde e segurança de seus colaboradores a corporação nunca irá conseguir atingir suas metas, mas se, as empresas começarem a se preocupar com a saúde dos colaboradores sua produtividade tende a subir. “(...) ações que promovam a melhoria do ambiente de trabalho, tornando-o cada vez mais saudável e seguro, diminuem os riscos de acidentes e afastamento e, por consequência, uma redução dos custos e aumento da eficiência.” (FINDES, 2021)

2.8.1 Índice De Produtividade

Devido as altas taxas de infecção da pandemia, funcionários de diversos campos de trabalho começaram a sofrer situações de stress em seu ambiente de trabalho resultando em uma queda no desempenho e produtividade dos indivíduos em suas respectivas ocupações e postos. Profissionais da área da saúde, desenvolveram sequelas frente ao combate a covid-19. Surtindo efeitos físicos e mentais enquanto exercem sua profissão, como consta o artigo de Oxford (2021) referente ao desempenho dos profissionais da saúde durante a pandemia:

“As primeiras evidências durante a pandemia na China indicaram que quase 37% da equipe médica e de enfermagem desenvolveu distúrbios de saúde mental durante a pandemia COVID-19. Outro estudo chinês com profissionais de saúde de Wuhan descobriu que 50,4% desenvolveram sintomas de depressão, 44,6% de ansiedade e 71,5% de angústia.” (NOWROUZI-KIA, SITHAMPARANATHAN, *et al.*, 2021)

A produtividade de diversos setores econômicos, entidades e estabelecimentos do Brasil caíram devido aos efeitos da pandemia no país. O isolamento social e as diversas medidas preventivas como o Lockdown comprometeram as atividades nestas áreas. Em contrapartida, as produtividades dos campos da agropecuária aumentaram devido aos investimentos na tecnologia como anteriormente observados, contribuindo para o agronegócio. “De acordo com dados sobre o PIB no segundo trimestre divulgados nesta terça-feira, 1º, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a agropecuária é o único setor que cresceu na pandemia. A alta foi de 0,4% no segundo trimestre quando comparado ao trimestre anterior, em dados com ajuste sazonal.” (PURCHIO, 2020)

2.8.2 Dificuldades

Com a pandemia colaboradores que antes trabalhavam nas empresas agora estão trabalhando de suas acomodações através do home office, e com isso esses funcionários podem ter sua produtividade comprometidas tanto por problemas domésticos, como, falta de privacidade, tarefas maternas/paternais, problemas de rede, quanto por falta de experiência com a tecnologia, e nesse caso o ideal seria a corporação disponibilizar aos seus funcionários um curso de informática básica. Visto que traria resultados benéficos ao combate ao vírus, já que os colaboradores estariam

trabalhando de suas casas e conseqüentemente melhores resultados para e empresas relativos à sua produtividade. O ranking de produtividade do Fórum Econômico Mundial (WEF) deixa evidente que países que investiram na educação de sua nação ocupam as primeiras posições. Transferindo essa lógica para o ambiente empresarial, as empresas que se preocupam na qualificação do seu time alcançam índices de desempenho elevados. (FINDES, 2021)

2.9 Home Office No Contexto Da Pandemia Do Coronavírus

O home office é uma modalidade de trabalho que, além da tecnologia, foi promovida pela pandemia do COVID-19. Diante deste cenário, o mundo todo teve que se adaptar à um novo estilo de vida assim como as empresas. Diversas funções exercidas fisicamente pelos funcionários dentro delas passaram a ser desempenhadas remotamente, ou seja, sem que o colaborador se dirija até a empresa, para que o distanciamento social, implementado pelo Conselho Nacional de Saúde (CNS) a partir de 11 de maio de 2020, fosse cumprido como uma das formas de prevenção. “Recomenda a implementação de medidas de distanciamento social mais restritivo (lockdown), nos municípios com ocorrência acelerada de novos casos de COVID-19 e com taxa de ocupação dos serviços atingido níveis críticos.” (CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE, 2020)

2.9.1 Legislação Do Trabalho Home Office

O teletrabalho (como é chamado o home office pela legislação) está regulado na Consolidação das Leis do Trabalho no artigo 75 através da reforma trabalhista (Lei 13.467, de 13 de julho de 2017).

O texto da CLT caracteriza o teletrabalho como uma atividade realizada fora das dependências da empresa através da tecnologia como descrito no artigo 75-B

‘Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017).

Parágrafo único. O comparecimento às dependências do empregador para a realização de atividades específicas que exijam a presença do empregado no estabelecimento não descaracteriza o regime de teletrabalho. (Incluído pela Lei nº 13.467, de 2017).’ (JUSBRASIL, 2017)

Conforme o artigo, o teletrabalho é a prestação de serviços fora do espaço da empresa onde utiliza-se somente dos recursos do funcionário com a utilização da tecnologia e comunicação. Pode ocorrer um evento onde será necessária a presença do colaborador na empresa para realizar atividades que não podem ser feitas remotamente, o que, mesmo assim, não descaracteriza o seu regime de trabalho.

2.9.2 Vantagens e Desvantagens Do Home Office

Um dos motivos mais atrativos do home office para os profissionais hoje em dia é a flexibilidade de horário, onde o funcionário pode definir o horário que irá trabalhar, se organizar melhor, executar suas tarefas e conciliá-las com seus afazeres pessoais. Porém, este regime de trabalho engloba diversas vantagens e desvantagens tanto para o colaborador, quanto para a empresa e elas devem ser analisadas cautelosamente antes de aderirem o home office.

2.9.2.1 Vantagens para o funcionário:

- Redução de custos: o funcionário não precisa gastar com conduções e com alimentação;
- Redução de estresse: não há desgaste mental por conta de trânsito e horários;
- Saúde: com mais tempo livre o funcionário consegue se alimentar e dormir melhor;
- Harmonia familiar: com o tempo ganho do deslocamento de casa ao trabalho, o colaborador consegue passar mais tempo com a sua família;
- Participação mais ativa de deficientes físicos e idosos: quando esse grupo de pessoas trabalha em empresas distante de suas residências, é mais favorável que trabalhem de forma remota por integridade física.

2.9.2.2 Desvantagens para o funcionário:

- Possíveis interrupções do trabalho pela família ou problemas pessoais: isso acontece pela dificuldade dos colaboradores em se posicionarem profissionalmente diante do ambiente caseiro;
- Possível perda de benefícios: por estarem em casa as empresas tendem a entender que não são necessários benefícios como vale transporte, vale refeição/alimentação;
- Ceder espaço caseiro para objetos de trabalho;
- Isolamento social: desconsiderando a atual situação em que os trabalhadores estão tendo que lidar com a pandemia do coronavírus, o isolamento social é uma grande desvantagem pois levam a eles uma insegurança sem o apoio direto de seus colegas em relação ao trabalho além da falta de descontração por muito tempo;
- Vício de trabalho: O trabalhador cria condições para o abuso do horário de trabalho, pois, os recursos que ele utiliza para trabalhar são também recursos pessoais de comunicação, ou seja, há risco de o colaborador estar sempre contatável e à disposição da empresa, sofrendo assim, uma grande pressão profissional, o que faz com que o funcionário prolongue ainda mais a sua jornada de trabalho.

2.9.3.1 Vantagens para a empresa

- Aumento da produtividade: o funcionário foca melhor no adiantamento de suas atividades;
- Redução de custos: sem a presença física de seus funcionários, a empresa não precisa dispor de tantos recursos quanto com seus funcionários dentro da empresa;
- Redução do absenteísmo: no caso do home office, o empregador dá ao funcionário liberdade para organizar os seus horários para que não haja empecilhos para a realização das atividades propostas pela empresa;
- Recrutamento mais objetivo: com o avanço da tecnologia a procura e a oferta de trabalho remoto está crescendo. Neste caso se torna muito mais fácil encontrar uma pessoa que se encaixe no perfil de determinada vaga.

2.9.3.2 Desvantagens para a empresa

- Dificuldade em supervisionar e avaliar seus funcionários: nesta modalidade de trabalho apenas não há como a empresa ter 100% de controle sobre seus funcionários além de dificultar a avaliação de desempenho deles;
- Ausência de funcionários fisicamente: para os gestores mais tradicionais, o trabalho remoto não é viável por sentirem falta de subordinados a sua volta;
- Riscos de vazamento de informações: com os funcionários exercendo atividades da empresa fora delas, algumas informações confidenciais podem ficar vulneráveis pois esses dados podem ser salvos em qualquer lugar.

Dificuldade na expansão da cultura da empresa aos funcionários: a cultura da empresa faz parte da estratégia da empresa como um todo. Sem a presença de seus funcionários, a empresa sente como se a sua cultura fosse uma hipótese e não um fato.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza Da Pesquisa:

- Pesquisa básica.

Utilizamos o método de pesquisa básico/fundamental com a finalidade de gerar conhecimento de uma maneira objetiva sem uma aplicação prática.

3.2 Objetivo Da Pesquisa:

- Pesquisa descritiva.

A pesquisa descritiva “delineia o que é” e aborda também os quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. (MARCONI; LAKATOS, 2017).

Nesse tipo de pesquisa, não há a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. (BARROS; LEHFELD, 2007).

Neste caso, escolhemos utilizar a pesquisa descritiva para levantar e registrar características sobre a relação entre as técnicas de avaliação e desempenho e motivação dos funcionários durante a pandemia do Coronavírus.

3.3 Abordagem Do Problema:

- Pesquisa quantitativa;

O método de pesquisa quantitativo é relacionado a números, quantas pessoas estão satisfeitas com determinada questão. Nosso grupo escolheu esse método para a pesquisa, porque seria mais prático para os nossos objetivos, pois, na parte de métodos quantitativos seria mais fácil para nós termos os resultados em gráficos bem autoexplicativo. Nosso grupo não utilizará a pesquisa mista e nem a pesquisa qualitativa. Desta maneira, nós obtivemos dados conclusivos e gráficos de fácil compreensão e ilustração. Optamos por não escolher o método qualitativo por conta

da fácil compreensão do método quantitativo. Assim, gráficos e números reais serão ilustrados no trabalho.

3.4 Procedimentos Técnicos Utilizados Na Pesquisa:

- Pesquisa bibliográfica
- Pesquisa documental
- Pesquisa Ex-Post Facto
- Levantamento de dados
- Estudo de campo

Foi feita pesquisa bibliográfica para adquirir mais conhecimento sobre o tema, assim podendo saber se já existe um trabalho ou projeto na área. Levando em consideração que o trabalho é um assunto atual, toda a base do trabalho foi feita em fontes confiáveis, para assim ter uma maior confiabilidade. Foi feito também pesquisa documental, onde analisamos dados e obtivemos resultados da pesquisa feita, sendo ela qualitativa e quantitativa. Como a pesquisa documental foi feita em cima do nosso problema, ela é totalmente autoral, não tendo nenhuma interpretação de terceiros. A pesquisa Ex-Post-Facto foi feita, tendo como base, a pandemia da COVID-19, levando em considerações o cenário antes e durante ela. Como ela tem o objetivo de investigar possíveis relações de causa e efeito, ela se encaixou muito bem com o tema. O levantamento de dados foi feito a partir de pesquisas, qualitativas e quantitativas, tendo como assunto o nosso tema e questionários para colaboradores de organizações com o tema relacionado a motivação dos funcionários durante a pandemia. O estudo de caso foi feito de maneira remota, tendo como material o formulário. Por conta da pandemia da COVID-19, foi decidido que a melhor maneira de se fazer o estudo de caso é através de formulários, onde consegue se compartilhar com bastante facilidades e podendo obter bastante resultados. As abordagens dos questionários são qualitativas e quantitativas. Assim, podemos obter resultados em números e resultados em palavras enriquecendo mais o trabalho.

3.5 Métodos:

3.5.1 Método Dedutivo:

Método dedutivo é uma estrutura de pensamento lógico que autoriza avaliar a validade de conhecimentos já existentes. Essa prática compreende-se em: “1. Tirar conclusão por meio de raciocínio. 2. Reduzir valor, intensidade ou altura”. Essas duas definições conseguem abreviar com sucesso o procedimento em que se aplica o raciocínio dedutivo.

Para executar uma dedução, o indivíduo parte de uma premissa maior, sendo assim, generalista, que recebe o nome de axioma. E, a partir dela, são produzidas as hipóteses, dando importância ao contexto contido pelo axioma. Essas suposições recebem o nome de teorema.

É a partir dessa redução do alcance da premissa geral que é montada uma consideração final. Exemplo:

Axioma: Todo ser humano é mortal.

Teorema: Aristóteles é um ser humano.

Conclusão: Aristóteles é mortal.

O método dedutivo é intensamente influenciado pelas contribuições dadas pelo filósofo grego Aristóteles. Ele é o responsável por um grupo de pensamento que ficou conhecido como lógica aristotélica e que utiliza de silogismo para obtenção das conclusões. Desse modo, a dedução é um método pautado na razão.

Uma argumentação feita com base no raciocínio dedutivo requer que todas as proposições sejam válidas para que ele mesmo se integra como válido. À vista disso, a existência de apenas uma proposição inválida faz com que a conclusão adquirida seja incorreta. Exemplo:

Axioma: Todos os organismos com asas são capazes de voar.

Teorema: Pinguins possuem asas.

Conclusão: Pinguins são capazes de voar.

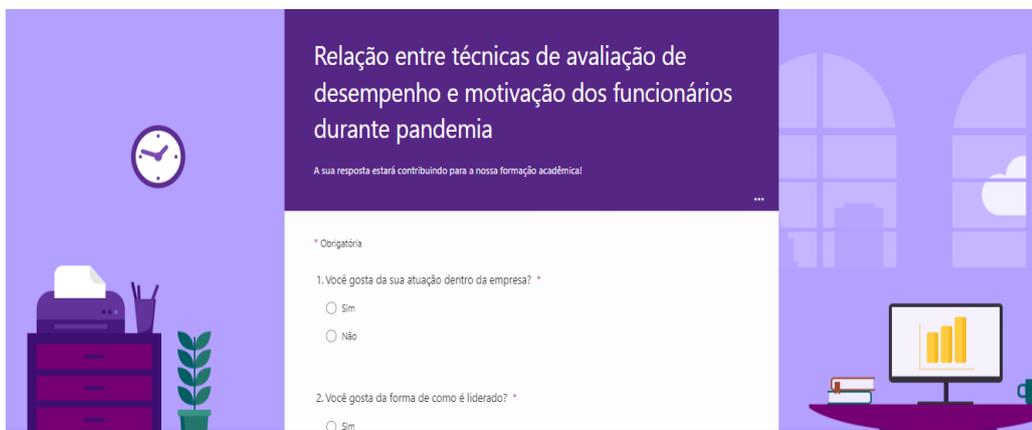
Nessa situação, possuímos uma conclusão incorreta instigada por um axioma falso. Assim sendo, a realização do método dedutivo disponibilizou o reconhecimento de uma premissa falsa, já que ela não pode ser comprovada no contexto específico no qual é colocado.

3.5.2 Método Histórico:

O método histórico de pesquisa forma-se na verificação da origem de determinado instituto que está sendo explorado, no contexto histórico em que os fatos ocorreram, na importância de determinados documentos em dado período histórico etc. Diante disso, pelo método histórico, é viável apurar as raízes de do fenômeno estabelecido e entender melhor os seus desdobramentos. Não, necessariamente, é obrigatório aplicar o método histórico para começar uma pesquisa acadêmica, mas ele é muito útil para entender como surgiu determinado fenômeno. No que se refere às pesquisas jurídicas, é frequente iniciar o primeiro capítulo com uma perspectiva histórica; mas, isso não é pressuposto. Dessa forma, o método histórico de pesquisa deve ser aplicado apenas quando ele for importante para compreendermos melhor e de uma maneira mais específica certo fenômeno. Além disso, o fato de você apenas fazer uma descrição breve sobre os desdobramentos históricos não faz com que, na sua pesquisa acadêmica, sejam investigados fenômenos históricos. Assim sendo, é necessário ressaltar que o método histórico deve ser empregado com seriedade e buscar reconstruir o contexto para entender melhor o tema definido. Não pode ser apenas a repetição daquilo que é sabido, é necessário agregar valor à análise histórica por meio de seu ponto de vista diante do recorte temático de sua monografia.

Como material para a nossa pesquisa em campo utilizamos o formulário da Microsoft que possibilita termos um controle e recebermos dados quantitativos referentes as perguntas feitas. Para termos um maior controle, um integrante do grupo ficou responsável em verificar como estava o andamento dos dados do questionário todos os dias em que ele ficou aberto para o público. As tecnologias utilizadas para a divulgação do questionário foram as redes sociais que é uma maneira fácil e rápida de conseguir respostas para o enriquecimento do trabalho.

Figura 4 – Questionário



Relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários durante pandemia

A sua resposta estará contribuindo para a nossa formação académica!

* Obrigatória

1. Você gosta da sua atuação dentro da empresa? *

Sim

Não

2. Você gosta da forma de como é liderado? *

Sim

Fonte: Do próprio autor, 2021

Essa é a imagem do questionário produzido pelo grupo para conseguir mais dados para a pesquisa, mas dados em campo para podermos ter ideia de como o nosso público-alvo está em relação ao tema do trabalho. Optamos por fazer perguntas fechadas para obtermos um resultado quantitativo e poder mostrar em números, no formato de gráficos, os resultados que adquirimos.

Utilizamos o método dedutivo em relação ao questionário, onde pegamos todas as respostas e tiramos uma conclusão dela, os colaboradores foram bons diante do que esperávamos, porém, não todos. Diante disso, de acordo com os dados adquiridos, tivemos respostas positivas e negativas, positivas em maior quantidade do que as negativas, mas, não podemos esconder que existem respostas negativas. Deduzimos que a maioria das pessoas que responderam estão bem em relação ao tema do trabalho, mas existem pessoas que podem não estar bem.

Também foi utilizado o método histórico onde pesquisamos a origem do sistema de avaliação de desempenho, motivação, o comportamento das pessoas durante a sua vida social e profissional, o período em que o RH começou a se importar com o desenvolvimento e a motivação da equipe, e com essas informações em mãos conseguimos compreender o tema da pesquisa de uma forma clara facilitando a realização das outras etapas do trabalho. Diante disso, o trabalho consiste em um começo, meio e fim sendo de fácil entendimento para os leitores dele.

Na pesquisa em campo, como foi com questionários, conseguimos dados concretos e exatos, referentes as perguntas feitas e na pesquisa bibliográfica conseguimos fatos referentes a motivação, avaliação etc. Com esse conjunto de informações podemos juntá-las e realizar uma nova consideração final, mas essa tendo em base o trabalho inteiro.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Gráfico 1 – Atuação dentro da empresa

1. Você gosta da sua atuação dentro da empresa?

● Sim	32
● Não	4



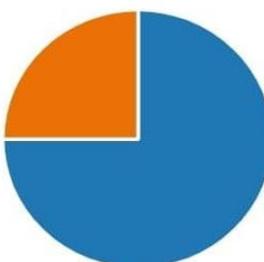
Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 1 onde gostaríamos de saber se o trabalhador gosta da atuação dele na empresa pode-se ver que das 36 respostas, 32 são “sim” mostrando que 89% das pessoas gostam da sua atuação dentro da organização. Tendo esse número de respostas, pode-se concluir que a maioria dos trabalhadores estão satisfeitos com o que fazem no trabalho, o que é ótimo para a sua motivação dentro da empresa. Quatro respostas são “não”, mostrando que mesmo que seja um número pequeno ainda sim tem algumas pessoas que não gostam da sua atuação dentro da organização, o que pode facilitar para uma desmotivação no colaborador.

Gráfico 2 – Liderança

2. Você gosta da forma de como é liderado?

● Sim	27
● Não	9

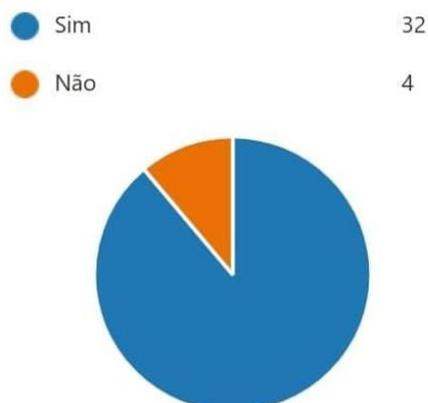


Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 2 onde perguntamos se o trabalhador gosta da maneira de como é liderado, 27 pessoas disseram que sim, o que é ótimo, já que uma boa liderança faz com que o trabalhador goste do local de trabalho e se mantenha na organização. Das 36 respostas, 9 foram não, o que é um problema porque colaboradores que não gostam da liderança que tem, podem muito bem se desanimar e saírem da organização por conta disso.

Gráfico 3 – Apto a produzir

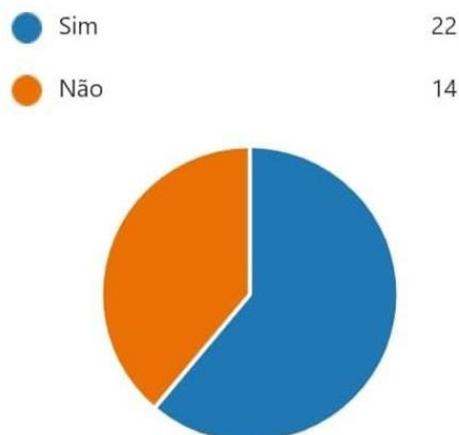
3. Você acha que está devidamente apto a produzir utilizando os meios que a empresa oferece?



Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 3 onde perguntamos se o colaborador achava que estava devidamente apto a produzir utilizando os meios que a empresa oferece tivemos 32 respostas positivas, o que é um resultado muito bom, onde mostra que a maioria dos colaboradores tiveram um treinamento adequado e estão aptos a usar os meios da empresa, em contra partida tivemos 4 respostas negativas, mesmo sendo pequeno esse número, mostra que em algumas organizações não se teve um treinamento adequado para o colaborador.

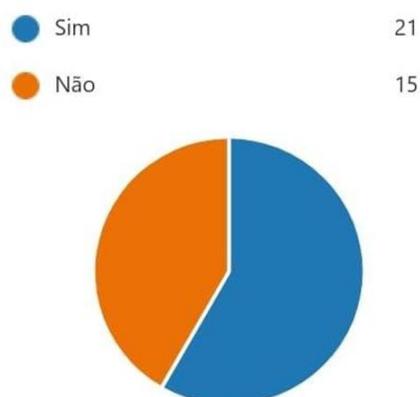
Gráfico 4 – Clima da empresa

4. O clima da sua empresa te motiva a continuar nela?

Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 4 onde perguntamos se a empresa motivava os colaboradores a continuar nela tivemos resultados bem interessantes. Teve-se 22 respostas positivas, o que é bom, porque assim a organização mantém e motivam os seus colaboradores a continuarem nela. Já de respostas negativas, tivemos 14, o que é um número bem alto em relação ao total de respostas do questionário. Esse número mostra que muitos colaboradores não se sentem motivados a continuar na organização, o que é preocupando porque acaba aumentando a rotatividade da organização.

Gráfico 5 – Recebimento de feedbacks

5. Você recebe feedbacks?

Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 5 perguntamos se o colaborador recebia feedbacks e tivemos 21 perguntas positivas, o que é um número legal, porque feedback é muito importante para o seu crescimento dentro da organização. Pelo outro lado, tivemos 15 respostas negativas, o que mostra que algumas empresas não dão feedbacks para os seus colaboradores, o que não é legal. Um funcionário que não recebe feedback pode não saber o que está fazendo de errado e talvez não saber o que precisa manter.

Gráfico 6 – Motivação com o recebimento de feedbacks

6. Você se sente mais motivado (a) quando recebe os seus feedback?

● Sim	14
● Não	8
● Não recebo Feedbacks	14

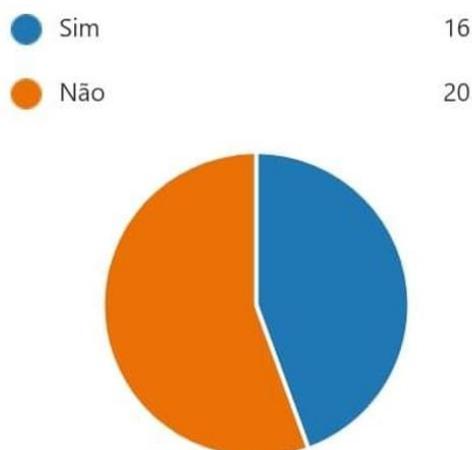


Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 6 perguntamos se o funcionário se sentia mais motivado quando recebia seus feedbacks e tivemos 14 respostas positivas, o que é um número legal e mostra que algumas empresas estão dando bons feedbacks para os seus colaboradores. Tivemos 8 respostas negativas o que não é legal porque mostra que organizações estão dando feedbacks e seus colaboradores ficam desmotivados e tivemos 14 respostas “não recebo feedbacks” o que mostra que pelo menos 14 pessoas não recebem um retorno do que fazem dentro da organização.

Gráfico 7 – Rendimento desde o início da pandemia

7. Você acha que o seu rendimento caiu desde o início da pandemia?



Fonte: Do próprio autor, 2021

Na pergunta de número 7 gostaríamos de saber se o colaborador teve uma baixa no seu rendimento desde o início da pandemia e 16 pessoas disseram que sim, o que mostra que a pandemia ajudou a algumas pessoas terem um rendimento menor do que antes dela e 20 pessoas disseram que não, o que é um número bom mostrando que 20 pessoas não tiveram uma baixa no rendimento desde o início da pandemia. Essa pergunta foi interessante fazer para mostrar como a pandemia atrapalhou os trabalhadores.

Pode-se observar que a pesquisa realizada mostrou bons resultados em alguns aspectos e trouxe dados verídicos para o trabalho. As perguntas foram feitas especificamente para os trabalhadores para ver como estava o rendimento, a motivação e a situação deles dentro da empresa durante a pandemia. Tivemos resultados relevantes para a pesquisa e dados autorais mostrando a real situação dos trabalhadores.

4.1 Propostas De Soluções

Para a organização ter uma avaliação bem sucedida, ela precisa observar bem o ambiente em que a mesma irá aplicar esse processo e escolher o melhor método de avaliação. Para saber qual é o melhor método, o responsável pelo processo de avaliação terá que ver os perfis dos colaboradores que serão avaliados. Não é só isso

que será levado em conta. A organização terá tempo, dinheiro, disponibilidade, acessibilidade e a finalidade do que ela precisa como requisitos para escolher o melhor método. Com tudo isso em mão, o responsável pelo processo pode escolher o melhor método para a avaliação e ter resultados positivos.

Existem diversos tipos de avaliação de desempenho e cada um para um finalidade. Não existe um método em que se aplica em todos os casos, por isso a organização tem que levar em conta todos os fatores ditos anteriormente para achar o melhor.

Os métodos de avaliação de desempenho mais usados são:

- Autoavaliação;
- Avaliação 360°;
- Avaliação por objetivos;
- Avaliação por competências;
- Avaliação da equipe;
- Avaliação por escala gráfica;
- Avaliação da liderança.

Todos esses métodos são ótimos, mas para serem muito bons, eles devem ser aplicados de acordo com o perfil de cada processo de avaliação, ou seja, um método não pode ser aplicado só porque ele é visto como muito usado, e sim como um método que mais se encaixa com o que o avaliador quer com o processo.

A motivação é algo que todos devem ter e todas as organizações devem fazer. Muitas organizações não motivam muito seus funcionários, isso pode ser visto nos gráficos onde mostram o número de pessoas que não se sentem motivados. Para solucionar esse problema as organizações podem fazer alguns movimentos e ações que motivem os funcionários, como por exemplo:

4.2 Relacionamento Entre Colaboradores

Um bom relacionamento entre os funcionários traz um ambiente muito melhor e que os colaboradores queiram continuar lá. Uma boa comunicação pode evitar muitos conflitos que podem ser causadores de desmotivação no ambiente de trabalho.

4.3 Reconhecimento

Quando um colaborador é reconhecido pelo que fez, ele se sente mais motivado para fazer mais, de maneira que ele não queira sair da organização e fazer muito mais por ela. Quando o colaborador se sente bem com o que fez e é reconhecido, ele com certeza vai querer fazer mais pensando nos resultados que a organização pode ter.

4.4 Comemorações

Ações feitas pelas organizações como recompensas para os seus funcionários, como comemorações de fim de ano, faz com que o funcionário queira fazer mais para ter o benefício da comemoração. Diante disso, presentear os colaboradores com lembranças em datas comemorativas também é um ato que os mantem motivados, por exemplo: no Dia das Crianças produzir um saquinho simples de doces com um recadinho “a empresa é grata por ter você na empresa, todos nós somos crianças por dentro. Feliz Dia das Crianças!”, aniversariantes do mês em que se pode ter um calendário com o aniversário de todos da organização, e um dia específico para ter um bolo de comemoração, uma ação com valor acessível e que faz com que os colaboradores se sintam especiais para a empresa. Festas em formato de comemoração motivam os funcionários a quererem mais e não saírem da organização. Desta maneira, a organização consegue motivar os funcionários e fazerem com que eles não saiam da organização.

4.5 Bonificações

Bonificações recebidas mostra que o funcionário está fazendo o seu trabalho de maneira certa e/ou superando as expectativas da organização. Isso motiva mais e mais o colaborador a fazer mais de si e fazer de maneira correta, pois ele terá um bonificação se fizer da melhor maneira possível.

4.6 Sugestões De Melhorias

Uma sugestão a se fazer é focar mais na motivação dos colaboradores e ao retorno que ele recebe, tanto em dinheiro, quanto em informações para melhorias do desenvolvimento do mesmo. Claro que o recebimento do salário em dia e completa faz com que o colaborador perceba que a organização está sendo justa com ele, mas esse não é o único retorno que ele deve receber. Quando um colaborador recebe um feedback, ele precisa conter informações referente a como ele se saiu, no que ele foi bom e no que ele precisa melhorar. A partir do momento em que o colaborador recebe um feedback só falando no que ele precisa melhorar, o colaborador acha que está sendo inferior ao que a organização quer que ele seja e isso pode acabar desmotivá-lo.

4.6.1 Estrutura De um Feedback Construtivo

Para escrever um feedback construtivo se deve prestar muita atenção no que foi observado e no que será escrito ou falado. Aqui está um passo a passo de como fazer um feedback bom:

Evitar basear-se em informações de terceiros não verificados. Fazer relatos baseados no que foi observado, percebido ou sabe seguramente. Quando se for fazer o feedback, não se deve pegar informações de terceiros não verificados pois podem ser informações que possam prejudicar o funcionário de maneira que faça com que ele seja penalizado sem motivos concretos.

Não rotular negativamente o colaborador. Não se deve fazer o colaborador se sentir negativo, se sentir insuficiente isso só atrapalha no desenvolvimento e motivação dele. Nunca faça com que ele se sinta um perdedor, nunca cite só relatos negativos.

Focar no comprometimento, fato ou resultado e não na pessoa. Não faça comentários direcionados diretamente ao colaborador, como por exemplo “Você não conseguiu concluir o relatório” não ataque de maneira alguma o colaborador, evite fazer comentários atacando a pessoa, escolha comentários mais passivos, como

“Percebi que o relatório ainda não foi concluído” foi a mesma frase, mas de maneira que o colaborador não se sinta ameaçado, não se sinta atacado.

Evitar palavras absolutas como “tudo, nada, sempre e nunca” que na maioria das vezes provocam exagero no que se diz, como por exemplo “Você nunca entrega o relatório no prazo combinado” está frase dita com as essas palavras podem atacar o colaborador fazendo com que ele se sinta negativo, insuficiente. Então evitar palavras absolutas em comentários.

Abrir espaço para a discussão saudável, fazendo perguntas ao colaborador sobre o que ele entendeu e achou do feedback, como por exemplo “Você poderia resumir o que eu acabei de lhe dizer? E o que acha de tudo isso?” isso abre espaço para o colaborador expor a sua opinião e mostrar o que ele entendeu. Se o feedback foi feito de maneira clara e coerente, o colaborador terá comentários construtivos em relação ao mesmo, isso faz com que as informações cheguem ao colaborador e façam com que ele melhore no que precisa ser melhorado.

O sentimento com relação ao feedback é muito importante. Dê oportunidade para que as pessoas que o recebe fale sobre isso. Pode-se perguntar “Diante do que eu lhe disse, o que você está sentindo?” saber como o colaborador está depois de receber um feedback pode mostrar se ele se sente mais motivado ou mais desmotivado, se ele quer melhorar ou se ele não gostou do que ouviu. Então abrir espaço para o colaborador falar como está é algo muito bom a se fazer.

Por fim, o feedback deve resultar em uma ação positiva para o desenvolvimento do liderado. Aproveite o momento para repactuar prazos e colaborar. Pergunte “como posso ajudar você a concluir o trabalho?” fazendo isso você abrirá espaço para o colaborador falar de como ele gostaria que o superior hierárquico dele ajuda-se. Isso mostra que a organização se importa com a opinião dos colaboradores.

4.6.2 Planilha De Ajuda Para Encontrar Uma Avaliação Que Se Encaixe

Criamos uma planilha no Excel onde se pode encontrar uma avaliação de desempenho que se encaixe com uma determinada característica. Ela pode ser encontrada nesse link: [Tabela De Avaliação De Desempenho](#). Esta planilha foi criada para otimizar tempo e caso alguém esteja com dificuldades para achar uma avaliação

de desempenho adequada para ser aplicada. O funcionamento dela é bem simples, basta você ler as características dispostas na primeira coluna e colocar um “sim” com letra minúscula na segunda coluna que a própria planilha fala qual avaliação se encaixa com aquela característica.

Figura 5 – Coluna com as características

Características
Se auto avaliar
Gestor avaliar os colaboradores
Avaliar colaboradores que ocupam cargos hierarquicos mais baixos
Avaliador e avaliado se avaliarem
Avaliar todos
Avaliar pelas competencias definidas pela empresa
Avaliar a equipe pelos objetivos que o lider e a equipe definiram
Avaliar diante as opnioes dos colaboradores
Avaliar um grupo
Avaliar por detalhes especificos
Avaliar o gestor
Avaliar tendo escolhido frases de acordo com as caracteristicas de cada individuo
Avaliar por pesquisa mostrando os resultados em gráficos
Avaliar de acordo com o gasto do colaborador

Fonte: Do próprio autor, 2021

Nesta figura é mostrado as características de algumas avaliações de desempenho. Você deverá ler e ver qual dessas características se encaixa com a que você quer.

Figura 6 – Coluna com a característica escolhida

Escreva "sim" na característica

Fonte: Do próprio autor, 2021

Nesta figura mostra a coluna onde você deverá escrever “sim” minúsculo na característica que se encaixa com a avaliação de desempenho que você quer fazer.

Figura 7 – Coluna com a Avaliação de desempenho que mais se encaixa

Avaliação De Desempenho Que Mais Se Encaixa
Nenhuma

Fonte: Do próprio autor, 2021

Nesta figura é mostrada a parte onde aparece a avaliação de desempenho. Está escrito “Nenhuma” pois não foi colocado “sim” em uma característica, mas quando colocado, aparece o nome da avaliação de desempenho que se encaixa com a característica escolhida.

Desta maneira foi criado uma planilha onde se otimiza o tempo na procura de uma avaliação de desempenho e que é útil para pessoas que não conhecem todas as avaliações de desempenho. Com esse trabalho e com a planilha, você tem conhecimento de muitas avaliações de desempenho e uma forma de encontrar a que mais se encaixa com uma devida característica descrita.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assentado nos resultados colhidos em revisões bibliográficas de outros trabalhos e em pesquisas feitas em sites confiáveis, pode-se afirmar que o método dedutivo e o método histórico são os melhores métodos para serem utilizados em um trabalho de conclusão de curso, visto que tivemos sucesso aplicando esses métodos no nosso trabalho.

A parte histórica foi encontrada em variados artigos, outros TCCs e sites confiáveis que esclareceram e se aprofundaram na origem do tema escolhido pelo grupo, diante disso conseguimos dominar o assunto obtendo capacidade para desenvolver as outras etapas do trabalho.

É importante ressaltar que todos nós fomos afetados de alguma maneira com a presença da Covid-19, cada um se adaptou de uma forma diferente, uns tiveram o rendimento melhor e outros que eram ótimos presencialmente teve o seu rendimento afetado e diminuído. Sendo assim, o nosso trabalho teve o objetivo de destacar que essas mudanças estão relacionadas a motivação independente de outros fatores e o objetivo foi cumprido. Determinamos que a motivação é algo essencial não só para colaboradores terem um bom desenvolvimento dentro de uma organização, mas é importantíssimo na vida do ser humano.

Na pesquisa de campo foi usado o formulário da Microsoft criado dentro dele 7 perguntas voltadas para a análise de como o colaborador se sente dentro de sua empresa, tivemos 36 resposta. Em consideração a isso, os resultados alcançaram as nossas expectativas, muitas empresas não praticam o feedback que é algo muito importante para manter os colaboradores motivados e como foi mostrado no gráfico 14 pessoas se sentem mais motivadas com os feedbacks e 14 pessoas não recebem o mesmo, sendo a minoria 8 pessoas que não se sentem motivados com feedback. Na última pergunta, 16 pessoas tiveram o rendimento diminuído desde o início da pandemia e mesmo que não seja a maioria no gráfico já que 20 responderam que não tiveram o seu rendimento afetado, 16 pessoas é uma grande quantia dentro de um total de 36 pessoas. Aplicando o método dedutivo tivemos uma hipótese parcialmente verdadeira.

Ademais, consideramos que todos os métodos de avaliações citados no trabalho são bons e para uma organização ter sucesso em sua avaliação, a própria, deve analisar fatores específicos e deve ser aplicado adequado com o perfil de cada

processo. Dessa maneira, para uma empresa ser bem sucedida e ter um ótimo clima organizacional com colaboradores produtivos, consideramos que a ênfase na motivação é de grande importância. À vista disso, foi criada uma proposta de solução em que ações com valores acessíveis em que se utiliza pouco tempo pode beneficiar a empresa com trabalhadores fieis, produtivos e que gera lucro para a empresa, basta manter uma boa comunicação entre a sua equipe promovendo festas comemorativas simples, como por exemplo dar aos colaboradores lembranças e mensagens motivadoras e também presentear os mesmos com bonificações quando ultrapassarem suas metas.

Foi criada uma planilha onde se otimiza o tempo na procura de uma avaliação de desempenho e que é útil para pessoas que não conhecem todas as avaliações de desempenho. Com esse trabalho e com a planilha, você tem conhecimento de muitas avaliações de desempenho e uma forma de encontrar a que mais se encaixa com uma devida característica descrita.

Dito isto, considera-se que a pesquisa da relação entre técnicas de avaliação de desempenho e motivação dos funcionários pode ser classificada bem-sucedida.

REFERÊNCIAS

ARTICLE CACHE. Hierarquia das necessidades de Maslow. **Article cache**, 2012. Disponível em: <http://ww-article-cache-1.s3.amazonaws.com/pt/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow>. Acesso em: 21 Junho 2021.

BICUDO , ; LEITE , C.; AMARAL,. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. **SciELO**, Brasília, v. XXXI, n. 2, p. 176-179, Agosto 2007. ISSN 1981-5271.

BORGE, I. Vale a pena manter a avaliação de desempenho mesmo na pandemia?. **VOCÊRH**, 2020. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/blog/isis-borge/vale-a-pena-manter-a-avaliacao-de-desempenho-mesmo-na-pandemia/>>. Acesso em: 29 Junho 2021.

BRANDÃO, et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **SciELO**, Rio de Janeiro , v. XLII, n. 5, p. 875-898, Outubro 2008. ISSN 1982-3134.

CHIPONGUE, S. M. J. L. A importância da avaliação de desempenho na motivação dos trabalhadores: estudo de caso. **Lusiada Repositorio das Universidades Lusiada**, 2017. Disponível em: <mgrhao_suweli_chipongue_dissertacao.pdf>. Acesso em: 28 Junho 2021.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. RECOMENDAÇÃO Nº 036, DE 11 DE MAIO DE 2020. **Conselho Nacional de Saúde**, 2020. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020>>. Acesso em: 22 Junho 2021.

DOMINGUES, M. A. et al. Definição de atributos desejáveis para auxiliar a auto-avaliação dos novos sistemas de medição de desempenho organizacional. **SciELO**, São Carlos, v. XII, n. 2, p. 305-315, Outubro 2005. ISSN 1806-9649.

FILHO, R. T. D. M. **UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**, 2015. Disponível em: <<RTMF19092017.pdf>>. Acesso em: 28 Junho 2021.

FINDES. PRODUTIVIDADE EM TEMPOS DE PANDEMIA. **FINDES PELO FUTURO DA INDÚSTRIA**, 2021. Disponível em: <<https://findes.com.br/news/artigoprodutividadeemtemposdepandemia/>>. Acesso em: 22 Junho 2021.

FOLHACERTA. Conheça 8 principais tipos de avaliação de desempenho. **Folhacerta**, 2019. Disponível em: <<https://folhacerta.com/conheca-5-principais-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 24 Junho 2021.

GOIS, G. Motivação: Uma análise do comportamento do individuo dentro das organizações. **Administradores.com**, 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacaoes>>. Acesso em: 29 Junho 2021.

JUSBRASIL. Artigo 75A do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943. **Jusbrasil**, 2017. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/173000266/artigo-75a-do-decreto-lei-n-5452-de-01-de-maio-de-1943>>. Acesso em: 23 Junho 2021.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em copetência**: a base para remuneração por copetências. 1º. ed. Rio de Janeiro : Qualitymark editora Ltda, 2006.

LOPES, G. A. C. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO. **UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES PÓS-GRADUAÇÃO "LATO SENSU" PROJETO A VEZ DO MESTRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO**, 2003. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/33376854/GABRIELA_ALVARENGA_COLMENERO_LOPES-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1625000803&Signature=R5HFWmHOJ2h2Q12S9N33vpksdsdvn2fdWtOoXPOxbVdZpO9ErAlbQSmAyjjhZATJrs74FGJr56GXVZgEQZnMOtlQzMzMfOLMXM5UXBCSJmxM0z~8K0DHU~Zm>. Acesso em: 29 Junho 2021.

MORROW, J. R. et al. **Medida e avaliação do desempenho humano**. 4º. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

NOWROUZI-KIA, B. et al. Fatores associados ao desempenho no trabalho e à saúde mental dos profissionais de saúde durante as pandemias: uma revisão sistemática e meta-análise. **Journal of Public Health**, 2021. Disponível em: <<https://academic.oup.com/jpubhealth/advance-article/doi/10.1093/pubmed/fdab173/6288509>>. Acesso em: 23 Junho 2021.

OLIVEIRA, R. M. S. E. C. G. B. D. monografiaperfeita.com. **Monografia perfeita**, ABRI 2020. Disponível em: <<https://monografiaperfeita.com.br/courses/colecao-tcc-digital/lessons/6-metodos-de-procedimento/topic/1-metodo-historico/>>. Acesso em: 06 out. 2021.

OTLVELRE-CESTRO, G. A.; LIMA, G. B.; VEIGA, M. R. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **SciELO**, São Paulo, v. 31, n. III, p. 38-52, Julho/setembro 1996.

PURCHIO, L. Como a agropecuária foi o único setor que cresceu durante a pandemia. **Veja**, 2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/economia/como-a-agropecuaria-foi-o-unico-setor-que-cresceu-durante-a-pandemia/>>. Acesso em: 24 Junho 2021.

REIS, M. F. T. Avaliação de desempenho e motivação dos recursos humanos: Caso da CIM Alto Minho. **Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão**, 2015. Disponível em: <Maria Filomena Teixeira Reis.pdf>. Acesso em: 28 Junho 2021.

REIS, S. H. G. Avaliação de desempenho e Motivação: O impacto das Recompensas na Motivação e obtenção de Melhorias de Desempenho O Caso da Transcor SV, S.A. **Universidade da Beira Interior**, 2009. Disponível em: <Dissertação de Mestrado.pdf>. Acesso em: 29 Junho 2021.

RUPPELT, C. UNIVERSIDADE CÂNDIDO MENDES. **MOTIVAÇÃO - FATOR DE DESEMPENHO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES**, 2008. Disponível em: <K205917.pdf>. Acesso em: 28 Junho 2021.

SENA, A. Educa mais brasil. **E+B guia enem**, 12 Novembro 2020. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/filosofia/metodo-dedutivo>>. Acesso em: 6 out. 2021.

SENA, A. Educa Mais Brasil. **E + B guia enem**, 2020. Disponível em: <<https://www.educamaisbrasil.com.br/enem/filosofia/metodo-dedutivo>>. Acesso em: 06 Outubro 2021.

SILVA, R. M. Monografia perfeita. **Monografia perfeita**, 2020. Disponível em: <<https://monografiaperfeita.com.br/courses/colecao-tcc-digital/lessons/6-metodos-de-procedimento/topic/1-metodo-historico/>>. Acesso em: 06 Outubro 2021.

SILVA, R. M. monografiaperfeita.com. **Monografia perfeita**, 8 Abril 2020. Disponível em: <<https://monografiaperfeita.com.br/courses/colecao-tcc-digital/lessons/6-metodos-de-procedimento/topic/1-metodo-historico/>>. Acesso em: 6 out. 2021.

SILVA, R. M. monografiaperfeita.com. **Monografia perfeita**, 8 Abril 2020. Disponível em: <<https://monografiaperfeita.com.br/courses/colecao-tcc-digital/lessons/6-metodos-de-procedimento/topic/1-metodo-historico/>>. Acesso em: 6 Outubro 2021.

SOUZA, A. G. et al. Unidade de gestão de dados e de indicadores críticos para avaliação de desempenho institucional. **SciELO**, Belo Horizonte , v. XXVI, n. 1, p. 157-173, Maio 2021. ISSN 1981-5344.

TYBEL, D. Guia da monografia. **Guia da monografia**, 2017. Disponível em: <<https://guiadamonografia.com.br/como-funciona-metodo-cientifico-tcc/>>. Acesso em: 16 Outubro 2021.

UFAM. UFAM UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS. **UFAM**, 2020. Disponível em: <<https://www.ufam.edu.br/noticias-coronavirus/1486-dsqv-divulga-decima-quarta-edicao-de-card-informativo-com-o-tema-productividade-e-pandemia.html>>. Acesso em: 22 Junho 2021.

DENISE LUSTRI. GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - ADEQUAÇÕES AO CENÁRIO ATUAL. **YouTube**, 2020 Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=U6ipcsfeL0c>>. Acesso em: 29 Junho 2021

SÍLVIA ISABEL MACHADO SILVA. Influência da Avaliação de Desempenho na Motivação dos colaboradores. **ESCOLA SUPERIOR DE TECNOLOGIA E GESTÃO DE LAMEGO**. 2019. Disponível em: <Dissertação Sílvia FINAL-Com Alterações.pdf>. Acesso em 28 Junho 2021