

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA NO SEGMENTO DE COSMÉTICOS EM GOIÂNIA-GO

PERFORMANCE EVALUATION: PERCEPTION OF EMPLOYEES OF A COMPANY IN THE COSMETICS SEGMENT IN GOIÂNIA-GO

ANA LISSA MACEDO DE OLIVEIRA¹; ANA PAULA PIMENTEL FERREIRA²;
FRANCILANE DE SOUSA DANTAS³; TAINARA RODRIGUES SILVA⁴;
RHYNALDO RIBEIRO DA COSTA⁵

RESUMO

Na implantação de uma ferramenta organizacional como a avaliação de desempenho, a empresa define aquela que melhor atende seus interesses, e alguns métodos não permite o colaborador subordinado avaliar seu superior, assim sendo, este estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores com relação ao processo de avaliação de desempenho do objeto de estudo. Para atingir o objetivo proposto a pesquisa classifica-se como exploratória e qualitativa. Os dados foram coletados em fontes secundárias, através da revisão de teses de mestrados, doutorado e livros, quanto aos dados primários foi realizado o estudo de caso. Para o levantamento da percepção dos colaboradores foi aplicado um questionário com vinte e quatro perguntas dentre essas duas subjetivas. Os resultados mostraram que 40% dos colaboradores não se sentem motivados em participar da avaliação, assim como 40% não aceitam ser avaliados por seus superiores, 40% discordam parcialmente e 20% discordam plenamente sobre apenas o subordinado ser avaliado. Ademais, 60% dos avaliados discordam parcialmente que estão satisfeito e 20% discordam plenamente com a maneira de como é aplicado a ferramenta. Diante dos resultados, reconhece-se que avaliação de desempenho aplicada tem causado falhas de comunicação, o *feedback* não está sendo claro e nem permitindo a reflexão de todos os colaboradores, está havendo desmotivação e insatisfação devido a bonificação/premiação não ser clara, acarretando em sentimento de injustiça por parte da empresa, além do fato de apenas o colaborador subordinado ser avaliado.

Palavras – chave: Avaliação de desempenho. Percepção do colaborador. Gestão de Pessoas. Desempenho. Organizações.

ABSTRACT

In the implementation of an organizational tool such as performance evaluation, the company defines the one that best meets its interests, and some methods do not allow the subordinate employee to evaluate his superior, therefore, this study aims to analyze the perception of employees regarding to the process of evaluating the performance of the object of study. To achieve the proposed objective, the research is classified as exploratory and qualitative. Data were collected from secondary sources, through the review of master's and doctoral theses and books, as for the primary data the case study was carried out. To survey the perception of employees, a questionnaire was applied with twenty-four questions among these two subjective ones. The results showed that 40% of employees do not feel motivated to participate in the evaluation, as well as 40% do not accept being evaluated by their superiors, 40% partially disagree and 20% fully disagree about only the subordinate being evaluated. Furthermore, 60% of those evaluated partially disagree that they are satisfied and 20% fully disagree with the way the tool is applied. In view of the results, it is recognized that applied performance evaluation has caused communication failures, the feedback is not being clear nor allowing for reflection by all employees, there is lack of motivation and dissatisfaction due to the bonus/reward not being clear, resulting in feeling of injustice on the part of the company, in addition to the fact that only the subordinate employee is evaluated.

Keywords: Performance evaluation. Employee perception. People management. Performance. Organizations.

¹ Acadêmica do Curso de Administração da FacUnicamps. E-mail: analissamacedo@gmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração da FacUnicamps. E-mail: ana.admgo@gmail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração da FacUnicamps. E-mail: francilane98sousa.fs@gmail.com

⁴ Acadêmica do Curso de Administração da FacUnicamps. E-mail: tainara.admrodrigues@gmail.com

⁵ Professor Especialista Orientador do curso de Administração da FacUnicamps.
E-mail: rhynaldo.costa@facunicamps.edu.br

1. INTRODUÇÃO

Em razão das rápidas mudanças da sociedade e mercado mundial, as organizações necessitam inovar em seus processos de trabalho e gestão para obter bons resultados diante da concorrência e das dificuldades imposta pela globalização (VERGARA, 2016). Assim, a avaliação de desempenho (AD) é uma ferramenta fortemente utilizada principalmente pelo departamento de Gestão de pessoas dentro das organizações para avaliar competências técnicas, comportamento e desempenho dos colaboradores (PONTES, 2016). Através desse método é possível obter resultados do desenvolvimento produtivo de uma corporação. Com a avaliação de desempenho a empresa também tem a possibilidade de estimular o desenvolvimento de seu pessoal.

Com objetivo de nortear gestores principalmente na tomada de decisões, conforme Bergamini (2019), a avaliação de desempenho tem o potencial para identificar pontos fortes e fracos de uma organização como um todo, a visão e desempenho dos colaboradores poderão refletir na produtividade e funcionamento da empresa. Sendo assim, no processo de implantação de uma ferramenta organizacional, o gestor define aquela que melhor atende os interesses da corporação. Por isso, existem várias abordagens de avaliação de desempenho, e no caso da empresa em análise, a ferramenta executada é classificada como gerente ou líder. Neste modelo de avaliação apenas o colaborador subordinado é avaliado, ou seja, não há abertura para que ele avalie seu chefe imediato (PONTES, 2016).

Por conseguinte, buscando identificar a visão dos colaboradores sobre a ferramenta utilizada na empresa tem-se como pergunta problema: qual a percepção dos colaboradores da empresa sobre a avaliação de desempenho aplicada? Diante do exposto, este estudo tem como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores com relação ao processo de avaliação de desempenho do objeto de estudo. Como objetivos específicos o estudo apresenta: a) descrever as características do processo de avaliação de desempenho aplicado pela empresa em análise; b) Identificar a percepção que os colaboradores têm sobre o processo de avaliação do desempenho praticado pela empresa; c) analisar a percepção dos colaboradores da empresa a respeito do processo de avaliação de desempenho aplicado pela empresa.

A empresa em que o estudo foi realizado, iniciou a aplicação da ferramenta de avaliação de desempenho em março de 2021. Devido ao crescimento de cuidados pessoais durante o período da pandemia do COVID-19, a empresa viu a conveniência de contratar novos colaboradores a fim de atender a demanda do mercado, e em consequência do aumento do

quadro de funcionários foi implantado a ferramenta de avaliação com o objetivo de acompanhar o desempenho destes.

Ademais, para que a avaliação tenha êxito é necessário que o colaborador tenha um retorno sobre seu desempenho, isto é, o *feedback* que é um recurso importante para conduzir no processo de desenvolvimento dos colaboradores (LEITE et al., 2018). Posto isto, o estudo justifica-se mediante a imprescindibilidade de reconhecer a percepção dos colaboradores diante de uma avaliação imposta pela organização. Desconstruindo a visão de que os colaboradores se tratam apenas de recursos para as organizações, reconhecendo-os como parceiros, tendo voz ativa, e permitindo assim, que cresçam junto à empresa na qual integram.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A pesquisa tem como subtítulos desenvolvidos, histórico sobre gestão de pessoas, avaliação de desempenho, critérios de avaliação de desempenho e tipos de avaliação de desempenho.

2.1. Histórico sobre Gestão de pessoas

O primeiro grande acontecimento da administração ocorreu por Frederick W. Taylor (1856- 1915), nos Estados Unidos, e Henri Fayol (1841-1925), na França (MELO, 2015). O intuito de ambos era que esses movimentos fossem causar princípios científicos às atividades administrativas, saindo da improvisação e o empirismo, Taylor acreditava que o colaborador estava produzindo bem menos que ele tinha potencial, assim nasceu o movimento na execução das tarefas e desenvolveu o tempo padrão, focado no *homo economicus* ou seja, o homem é influenciado somente por recursos financeiros, enquanto que Fayol, é focado na estrutura organizacional de cima para baixo com objetivo na máxima eficiência.

Conforme Ávila e Stecca (2015) o segundo marco registrado, subsequente de várias reclamações dos trabalhadores, o psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949), criou o movimento da Escola das Relações Humanas, com o foco na necessidade de fatores psicológicos e sociais na produção. Para Ávila e Stecca (2015, p. 16), “Mayo desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho”.

A experiência ocorreu na Fábrica de Western Electric, em Chicago, com o objetivo de identificar se a luminosidade era um fator que interferia na produtividade dos colaboradores, devido índices de acidentes e fadiga. Todavia, foi identificado que os fatores psicológicos e sociais eram o que influenciavam na produtividade. Ainda segundo os autores, foi a partir dessa descoberta, que surgiu a escola das relações humanas, com o foco em uma administração mais humana e democrática, contraponto a teoria de Taylor. Decorrente a essa nova relação de força, as organizações passaram a se preocupar e ter um olhar crítico às condições de trabalho e a concessão de benefícios aos seus colaboradores, juntamente com a necessidade de alinhar com as instituições representativas dos funcionários.

Assim, no decorrer da história da administração houveram mais descobertas e mais teorias surgiram. No entanto, é a partir da escola das relações humanas que o papel da gestão de pessoas (GP) nasceu, desse modo, atualmente o papel da Gestão de Pessoas, é preparar a instituição para o talento humano, sendo uma forma inovadora de proporcionar para a organização resultados significativos que jamais existiriam sem as pessoas.

Visto que esta área é fundamental para o sucesso de uma organização, pois ela é responsável pelo abastecimento, aplicação, manutenção, monitoramento, desenvolvimento de novos talentos, da gestão, orientação, treinamento das pessoas. Ou seja, a função envolve todo o processo de gestão, desde a entrada do funcionário até a sua saída (ÁVILA; STECCA, 2015, p. 19).

A gestão de pessoas predomina duas vertentes dentro da empresa, sendo de grande relevância que o colaborador alcance seus objetivos individuais e profissionais, tornando-os mais seguro. É importante ressaltar que é a partir das metamorfoses das pessoas, que se descobre grandes talentos.

Segundo Ribeiro (2017), uma vez que a gestão de pessoas é voltada para a forma que o funcionário é visto na empresa, como ter uma vida em evolução profissional, os talentos ficam em evidência, e automaticamente o colaborador passa a ser bem-sucedido profissionalmente dentro da organização.

Além disso, Chiavenato (2014) afirma que essas instituições também esperam que os contratados, por sua parte, produzam, tendo em vista a qualidade dos serviços prestados, isso engloba uma porção de fatores predominantes, como analisar a melhor proposta do mercado, atender clientes, atingir metas e objetivos gerais e estratégicos. Esse serviço depende diretamente de uma equipe de pessoas para operar as organizações, a grande realidade é que cada parte depende da outra, assim, todos se beneficiam em uma relação de troca,

proporcionando um elo entre empregador e empregado, contemplando as pessoas como parceiros.

De acordo com Ávila e Stecca (2015), o departamento de gestão de pessoas visualiza meios no diferencial competitivo das instituições, interligando ao funcionário, o principal objetivo é ter maior desempenho organizacional, assim, gerando resultados melhores para a empresa. As constantes mudanças econômicas sociais e tecnológicas, são as principais para que as organizações estejam voltadas para a gestão de recursos humanos, que está nas pessoas nelas alocadas em seus recursos disponíveis.

Figura 1: Avaliação dos Recursos Humanos



Fonte: Ribeiro (2017).

E é exatamente neste ponto que ressalta-se a Avaliação de Desempenho individual do colaborador, pois ela facilita ao gestão de pessoas identificar deficiências na equipe, auxiliar no processo decisório de alocação de pessoas, direcionar e também demitir de uma forma clara e prática, uma vez que, aplicada de maneira correta. A partir da avaliação o gestão de pessoas também encontra capital intelectual com competências para desenvolver funções específicas que presam pela qualidade de entrega de resultados para a empresa.

2.2. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que possui vários métodos para conhecer e medir a performance dos profissionais, capaz de identificar potenciais e pontos de melhorias dos colaboradores. Segundo Yokomizo (2009), a avaliação de desempenho (AD) nada mais é que, o controle de resultados dos colaboradores dentro da empresa. Pode-se considerar, que a avaliação de desempenho é abrangente, tendo visão do todo e um olhar holístico para a empresa.

Para Silva (2019, p. 41) “a avaliação de desempenho como sendo uma ferramenta indispensável ao serviço da gestão dos Recursos Humanos, excelente para medir o desempenho dos colaboradores, a sua eficácia e eficiência, monitorizar o trabalho de equipa e verificar o alcance dos resultados estabelecidos”.

Enquanto que para Chiavenato (2014, p. 210), a avaliação de desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa – ou de uma equipa – em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados, das competências que oferece e do potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de desempenho por ser uma ferramenta econômica e de fácil aplicabilidade, pode ser utilizada frequentemente por diferentes organizações. Para isso, ela deve ser aplicada de forma clara e objetiva, de maneira que se adapte à organização a ser implementada e obtenha os resultados traçados no início de sua aplicação. Segundo Pontes (1999, p. 24) a avaliação de desempenho “é um método que visa continuamente estabelecer um contrato com os funcionários referentes aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo-os quando necessário e avaliar os resultados alcançados”.

Na atualidade existem várias classificações de avaliação, como por exemplo a avaliação comportamental, avaliação física, avaliação escolar (avaliação diagnóstica, formativa, comparativa e somativa) e a que será abordada no presente trabalho, a avaliação de desempenho. Esse tipo de avaliação deve ser vista como uma forma de valorizar os funcionários para que atinjam os resultados tanto para o próprio crescimento profissional, quanto o da organização, na qual está inserido, e de fato, sintam-se parte dela (CHIAVENATO 2020). Devendo ser traçadas estratégias, voltadas a melhoria do desempenho profissional, juntamente com os colaboradores (SILVA, 2019).

2.2.1 Critérios de avaliação de desempenho

Para que a avaliação de desempenho seja realizada, devem ser estabelecidos os critérios de avaliação, que por sua vez, necessita-se, priorizar pela clareza, objetividade e impessoalidade, de modo que haja efetividade na avaliação destinada ao colaborador

Segundo Bergamini (2019), é necessário deixar de lado as simpatias e antipatias pessoais, pois, essa parcialidade pode gerar incoerências e injustiças que prejudicarão no resultado. Ou seja, é preciso entender que a avaliação de desempenho não é um ajuste de contas, e sim, um relatório exercido por alguém. É necessário ter conhecimento para efetuar tal

avaliação, pois, quando não se tem clareza do que se trata o serviço, é impossível chegar a uma conclusão ou mesmo executar uma avaliação.

Para estabelecer esses critérios, é necessário realizar uma observação das particularidades de cada colaborador, observações essas, feitas pelos próprios superiores. Através dos resultados obtidos pelos critérios, é possível distinguir os pontos principais, como as fraquezas e forças de cada colaborador, direcionando os gestores a tomar um caminho.

Serão identificadas as competências que interferem no desempenho e na motivação dos colaboradores, utilizando os seguintes critérios de avaliação de desempenho mais utilizados segundo Chiavenato (2004, p.231):

- I. Postura profissional;
- II. Motivação;
- III. Trabalho em equipe;
- IV. Aplicação de normas e procedimentos;
- V. Iniciativa e capacidade de lidar com situações novas e inusitadas;
- VI. Conhecimentos técnicos;
- VII. Qualidade do trabalho;
- VIII. Produtividade no trabalho;
- IX. Clareza das informações;
- X. Potencial;
- XI. Resultados.

2.3 Tipos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que mensura a performance de uma empresa com a finalidade de “educar, desenvolver, treinar e avaliar o desempenho dos indivíduos” (ALMEIDA, 2015, s. p). A literatura apresenta diversas alternativas de aplicação da avaliação do desempenho humano, mas para a finalidade deste estudo serão apresentados apenas alguns dos métodos utilizados.

2.3.1 Método de autoavaliação

Chiavenato (2014) explica que esse método consiste na avaliação do colaborador, feita por ele mesmo, considerando critérios preestabelecidos por seus superiores e/ou atividade. E por estar restrita ao colaborador, a autoavaliação exprime um reflexo único, que o norteia a respeito de seu desempenho, possibilitando a ele, identificar se há algo a ser melhorado e algo a ser potencializado. Sendo considerado um processo estimulante para a participação ativa do funcionário, que, complementada por uma avaliação de seu líder, torna-se mais consistente, por promover consenso (PONTES, 2016).

2.3.2 Método de avaliação pelo gestor

Pontes (2016) expõe que, essa forma de avaliação pelo gestor é uma das mais usuais, levando em consideração que é ele quem mantém contato direto com os empregados, favorecendo uma avaliação mais precisa do desempenho individual. Chiavenato (2014) classifica esse método, como sendo, a avaliação feita pelo gerente ou líder, e traz as seguintes definições, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Avaliação Gerente ou líder

Métodos de avaliação de desempenho	Conceito/Características	Vantagens	Desvantagens
Gerente ou líder	Avaliação realizada por superiores imediatos em conjunto com o departamento de Gestão de Pessoas, o qual tem o encargo de definir os meios e os parâmetros de avaliação.	O líder tem maior autonomia para avaliar sua equipe.	Pode haver a presença de subjetividade, na avaliação feita pelo líder.

Fonte: Chiavenato (2014) adaptado pelos autores.

Em ambas as colocações, os autores demonstram a autonomia do líder nesse modelo de avaliação e a ausência da participação ativa dos empregados.

2.3.3 Método de avaliação 360 graus

O método de avaliação 360 graus, tem como princípio, obter *feedbacks* de variadas fontes, podendo ser visto como o método que unifica todos os demais, pois leva em consideração as avaliações feitas pelo público interno e externo à empresa. Esse é um método que tem enfoque no desenvolvimento profissional do indivíduo, pois, reúne um número alto de

avaliações, que contribuem com maior clareza, para o desempenho do avaliado (PONTES, 2016).

A respeito do método, Chiavenato (2014) expressa que, ele recebe essa denominação, por ter a participação de todos os que se relacionam com o avaliado, ou seja, todos os *stakeholders* da empresa, avaliam. É um tipo de avaliação que apresenta maior relevância, pois reúne diversas pontuações, oferecendo ao avaliado a oportunidade de se readequar frente as demandas. Proporcionando “o confronto da auto percepção com a percepção de outros, e não somente com a de seu superior” (PONTES, 2016, p. 38). Alguns pontos em desvantagem desse método são, o fato de haver dificuldades para reunir todas as avaliações, e dependendo do nível de maturidade do avaliado, ele poderá sofrer com os diferentes *feedbacks* recebidos (CHIAVENATO 2014).

2.3.4 Avaliação pelo órgão de gestão de pessoas

Essa alternativa é considerada um modelo estruturado da avaliação de desempenho, porém, burocrática e centralizadora, adotada, em sua maioria, por empresas conservadoras, na qual o Recursos Humanos é quem detêm a responsabilidade de aplicar a avaliação, que a faz, frequentemente, a partir de informações fornecidas pelos gestores dos avaliados, e com base nessas, analisa e propõe planos de desenvolvimento. Por ser um modelo centralizador, há pouca liberdade de interação dos envolvidos na avaliação, que é obtida de forma generalizada, o que influencia em uma padronização nas ações e desvaloriza as diferenças dos indivíduos (CHIAVENATO, 2014).

2.3.5 Método de escalas gráficas

O método de escalas gráficas compõe-se a partir dos critérios de avaliação definidos pela empresa, a qual, estipula-os, segundo seus valores e preceitos (TESSARO, et al., 2018). Chiavenato (2014) coloca que esse método se baseia em uma tabela com duas entradas, na qual os critérios de avaliação compõem as linhas e, a variação dos graus de desempenho, formam as colunas. Os critérios de avaliação (habilidades, capacidades, comportamentos, metas e resultados), devem ser definidos segundo o que preconiza e necessita cada organização, pois serão considerados como objeto de mensuração na avaliação e comparação entre os avaliados.

Portanto, entender cada método e escolher de acordo com a necessidade da organização, torna-se imprescindível. E para se obter êxito na aplicação de um modelo de avaliação, necessário se faz atender alguns requisitos: a) imparcialidade por parte do avaliador – que não deve considerar questões pessoais no momento da avaliação, devendo se ater aos aspectos profissionais; b) sinceridade – é preciso haver verdade nas colocações feitas, para que o objetivo de contribuir com o crescimento profissional, seja cumprido; c) *feedback* – necessário ao avaliado, para que este saiba como evoluir, mudar ou manter atitudes que condizem com os objetivos organizacionais; d) orientação – é preciso atentar-se, para uma cooperação entre colaborador e gestor, a respeito das medidas de melhoria contínua; e) acompanhamento – que é a parte que completa o ciclo da avaliação, por medir os progressos e identificar possíveis limitações encontradas pelos colaboradores (MARQUES, 2018, s. p).

3. METODOLOGIA

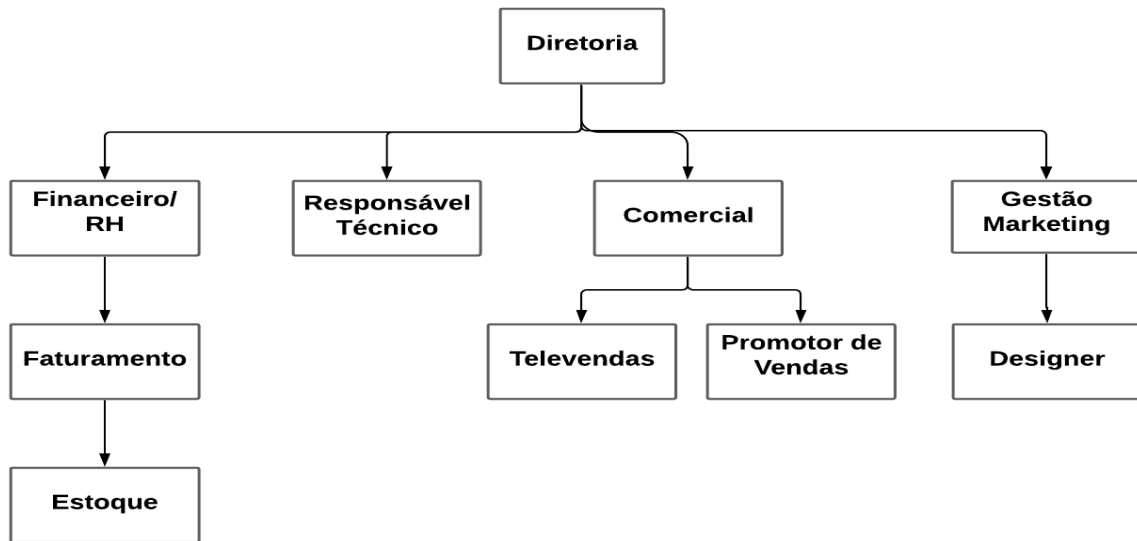
Este artigo trata da pesquisa realizada no mês de maio de 2021, com a equipe de colaboradores de uma empresa goiana, que faz uso em seus processos internos, da ferramenta de avaliação do desempenho humano, cuja finalidade está em acompanhar a performance de seus colaboradores.

3.1. Caracterização do objeto

A empresa a que o trabalho refere-se como objeto de estudo, está localizada no centro-oeste do país, em Goiânia, no estado de Goiás, e tem em seu quadro de funcionários, nove pessoas, cujo porte de sua estrutura é enquadrado em micro empresa e seu regime tributário é regulamentado pelo simples nacional. Ela é uma empresa de base familiar e modelo de gestão centralizada, que já atua no mercado de cosméticos há cerca de dez anos.

Para tornar mais claro a respeito de sua estrutura, é representado a estrutura organizacional da empresa, que de acordo com Chiavenato (2014, p. 190), “nada mais é do que a arquitetura de cargos e as atividades dispostas de uma maneira racional e lógica”.

Figura 2 - Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela empresa

Portanto, é mediante o crescimento da empresa, demandado pelo aumento do autocuidado nas últimas décadas, que surgem as dificuldades em administrar o capital humano, bem como, alinhá-los com os objetivos organizacionais e acompanhar o desempenho individual no exercício de suas funções. Assim, o responsável pelos recursos humanos, optou pela implantação de um instrumento de avaliação de desempenho, com o objetivo de acompanhar os funcionários em suas rotinas, para mensurar o desempenho que têm em suas atividades, que são essenciais para o bom funcionamento da empresa e necessitam ser executadas com o mínimo de erro possível.

3.2. Natureza da pesquisa

Desse modo, considerando o objetivo central do trabalho, que diz respeito à análise da percepção dos colaboradores com relação ao processo de avaliação de desempenho praticado pela empresa, é atribuído a pesquisa, natureza exploratória, que segundo Gil (2002, p. 41-42), “na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”. E também, fará uso do método descritivo, que ainda segundo o autor, “têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.”

3.3. Interpretação dos dados

Os resultados são apresentados em uma abordagem qualitativa, sendo um processo sequencial, que se subdivide na “redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório” GIL (2002, p. 133).

Na etapa de redução realiza-se a simplificação e organização dos dados, já na fase de categorização, é feita a apresentação dos dados, de modo que sejam relacionados em categorias, possibilitando verificar padrões ou desvios nos resultados, e a interpretação dos dados, que consiste em analisar e dar sentido abrangente aos resultados da pesquisa GIL (2008, p. 175-179).

3.4. Métodos de pesquisa

As buscas são feitas em fontes secundárias, por meio da revisão de literatura, com base em produções científicas, além de um estudo de caso, para obter dados primários sobre o objeto estudado, uma micro empresa, que atua no segmento de cosméticos em Goiânia. “O estudo de caso, em seu fundamento, é uma análise profunda sobre um objeto específico, e os resultados colhidos a partir dele, são mais hipotéticos que conclusivos” (GIL, 2002, p. 54).

3.5. Procedimentos

A planificação da pesquisa inclui, em primeiro lugar, o levantamento dos dados secundários, para posterior contato com as fontes primárias. E para promover a coleta dos dados relacionados ao objeto em estudo, foi aplicado como instrumento de pesquisa, um questionário, com vinte e quatro perguntas, sendo vinte duas, objetivas e duas questões subjetivas, tendo por objetivo, apresentar informações relativas aos participantes da pesquisa, que correspondem a uma amostra de cinco respondentes, sendo os funcionários que de fato participam do processo de avaliação de desempenho aplicado pela empresa. Buscou-se então, por meio das questões, obter informações como: gênero, idade, escolaridade, estado civil, motivação, entendimento, satisfação, entre outros fatores que influenciam a percepção deles sobre o processo de AD praticado pela empresa, servindo de subsídio para a análise dos resultados.

3.6 Cronograma

Quadro 2- Cronograma da pesquisa

CRONOGRAMA		ANO DE EXECUÇÃO 2021			
ATIVIDADES		MÊS			
		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
1º	Pesquisa Bibliográfica	06/03 à 30/03			
2º	Elaboração do Projeto		03/04 à 17/04		
3º	Objetivos da pesquisa		11/04 à 17/04		
4º	Coleta de dados			16/05	
5º	Avaliação de resultados			24/05 à 03/06	
6º	Questionário			11/05	
7º	Revisão pelo orientador			26/05	04/06
8º	Revisão de português				04 e 05/06
9º	Digitação Final				03/06
10º	Entrega do trabalho final				11/06

Fonte: autores (2021)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados foram analisados a partir de um questionário, sendo abordado perguntas quanto a motivação em participar da avaliação de desempenho, maneira que a empresa bonifica/premia, método de aplicação da avaliação de desempenho de cima para baixo, satisfação dos resultados da avaliação de desempenho, critérios de avaliação, recebimento de *feedback*.

4.1 Perfil dos entrevistados

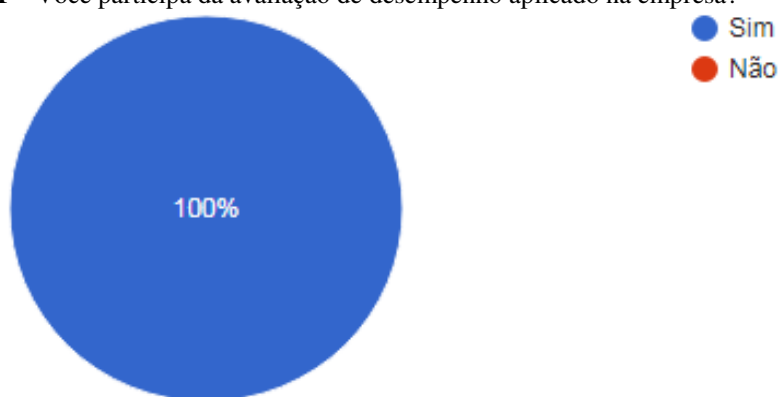
Os respondentes do questionário foram cinco colaboradores, pois apenas estes participam da avaliação na organização. Entre o perfil dos respondentes tem como sexo predominante, o feminino com 80%, enquanto que 20% é masculino, quanto ao estado civil 80% solteiro, e 20% é casado. Além disso, 60% está entre 22 a 26 anos, 20% de 18 a 22 e 20% de 26 a 30 anos, quando perguntado sobre escolaridade, 60% possui ensino médio completo e 40% superior incompleto (cursando). Percebe-se que os colaboradores da empresa são um

público constituído em sua maioria por mulheres jovens e solteiras, sendo que, entre esses não tem formação superior completa.

4.2 Análise da percepção dos colaboradores

A primeira pergunta trata sobre a participação na avaliação aplicada pela empresa, no Gráfico 1 todos concordam que participam.

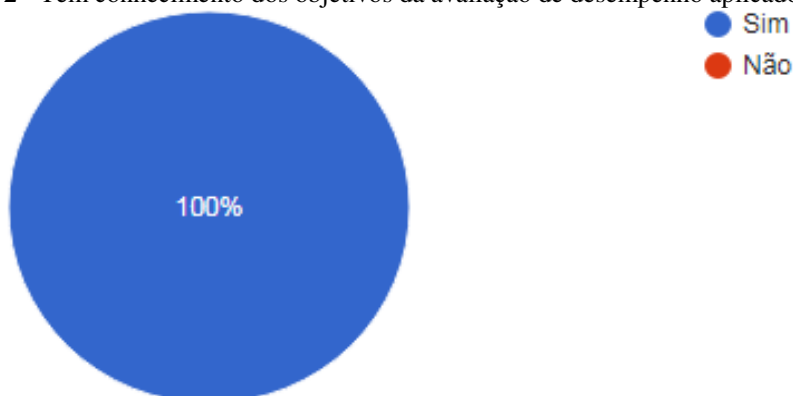
Gráfico 1 – Você participa da avaliação de desempenho aplicado na empresa?



Fonte: autores (2021)

Além de todos os colaboradores participarem da avaliação, eles também concordam conforme Gráfico 2, que conhecem os objetivos da avaliação de desempenho. O que é crucial em um processo de avaliação.

Gráfico 2- Tem conhecimento dos objetivos da avaliação de desempenho aplicado pela empresa?

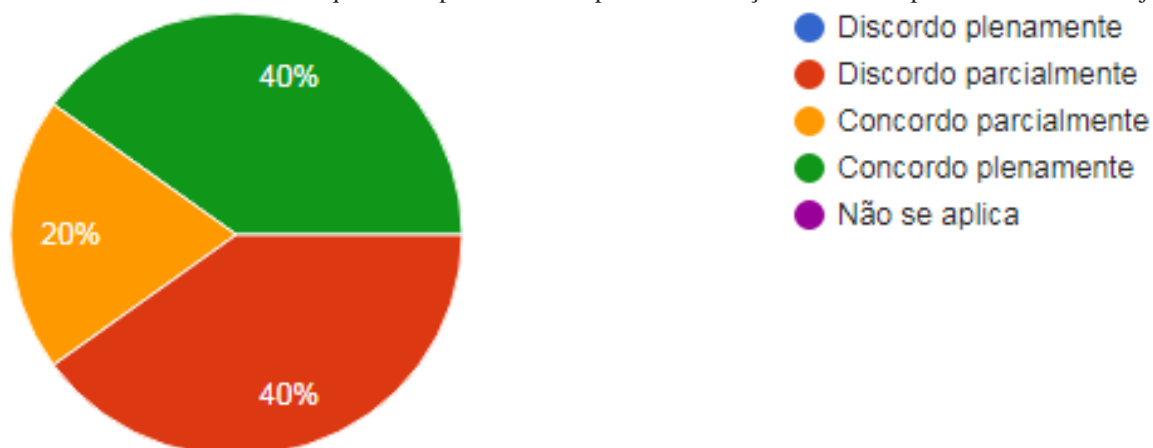


Fonte: autores (2021)

No Gráfico 3 quando questionados sobre a ferramenta que a empresa utiliza para a avaliação de desempenho ser clara e objetiva, 40% concordam plenamente, 40% discordam

parcialmente, 20% concordam parcialmente. No entanto, para uma avaliação ser efetiva, ela precisa transmitir para os avaliados clareza de informações, pois, caso contrário, ocorrerá falhas de comunicação.

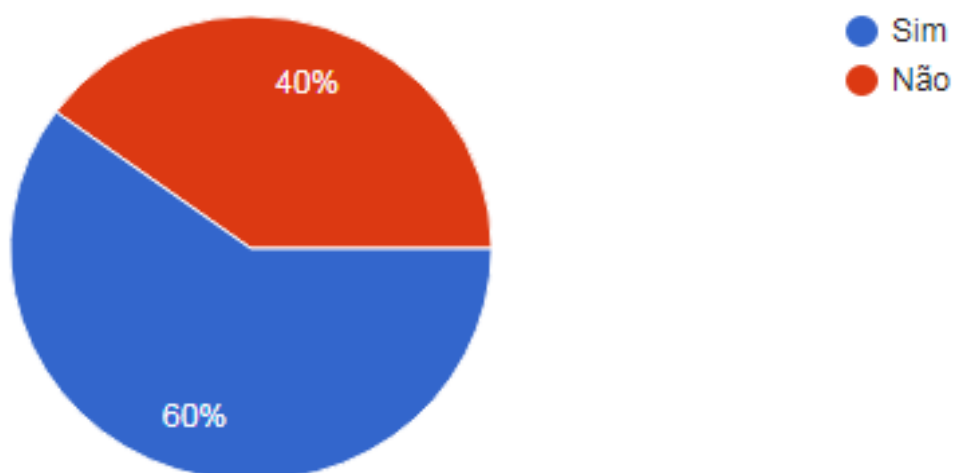
Gráfico 3 - A ferramenta que a empresa utiliza para a avaliação de desempenho é clara e objetiva?



Fonte: autores (2021)

Já no Gráfico 4 apresenta que apenas 60% estão motivados em participar da avaliação e 40% não se sentem motivados em participar, e essa desmotivação pode-se observar conforme o Gráfico 5, na qual 40% não concordam serem avaliados por seus superiores. Por isso, o Gestor de pessoal que avalia os colaboradores, precisa verificar se essa avaliação pode estar sendo afetada por conflitos entre superior e subordinado.

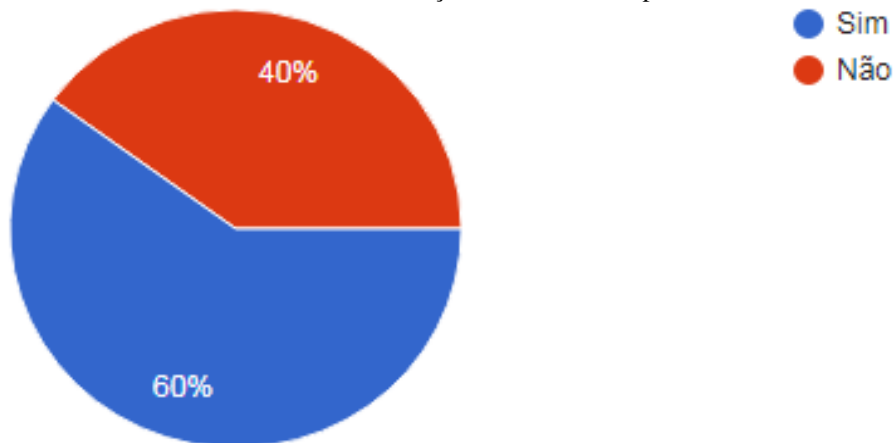
Gráfico 4 - Sente-se motivado a participar da avaliação de desempenho aplicado pela empresa?



Fonte: autores (2021)

Assim sendo, a razão de ser avaliado por superiores pode ser um fator que tem causado desmotivação nos colaboradores.

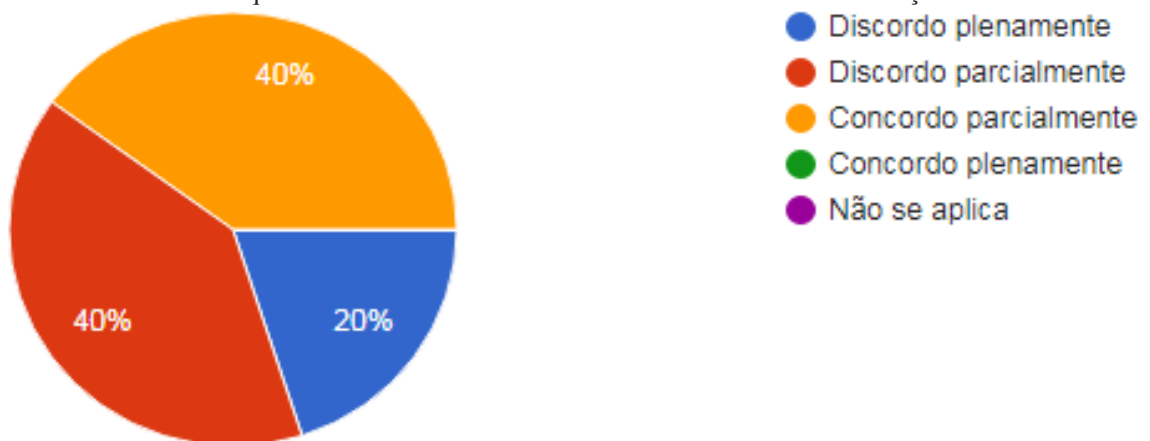
Gráfico 5 - Você concorda com a avaliação recebida dos superiores?



Fonte: autores (2021)

A avaliação aplicada na empresa é do tipo gerente ou líder. De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação é realizada por superiores imediatos em conjunto com o departamento de Gestão de Pessoas, o qual tem o encargo de definir os meios e os parâmetros de avaliação. Ou seja, o chefe imediato não é avaliado por seu subordinado, o que pode gerar desmotivação devido o favorecimento de apenas uma parte.

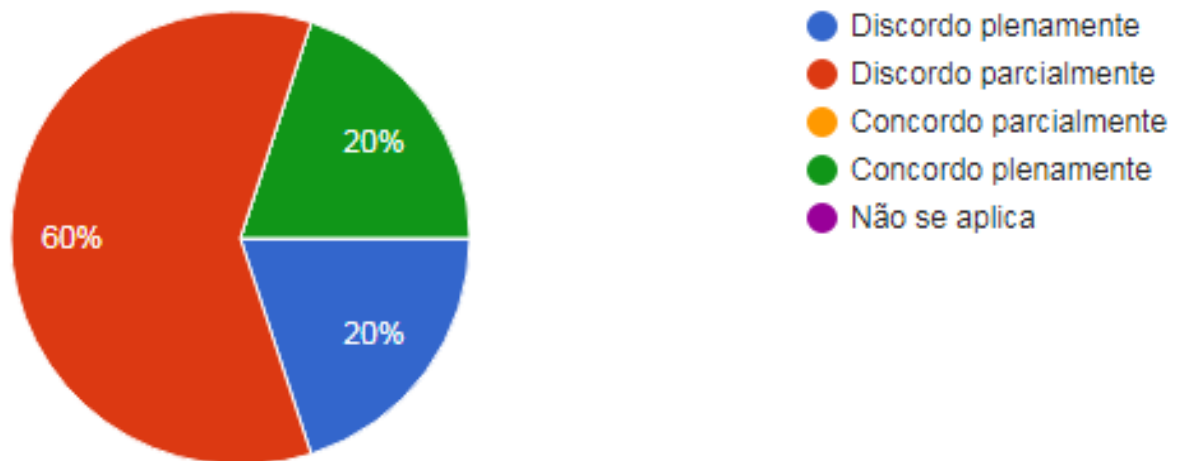
Gráfico 6 - Você concorda que o fato de somente você ser avaliado lhe causa desmotivação?



Fonte: autores (2021)

No Gráfico 6 quando questionados se apenas o colaborador subordinado ser avaliado é um motivo de desmotivação percebe-se que, 40% concordam parcialmente, enquanto que 40% discordam parcialmente e 20% discordam plenamente. E os resultados da desmotivação pode ser um reflexo também na insatisfação da maneira como é aplicado a avaliação de desempenho na empresa.

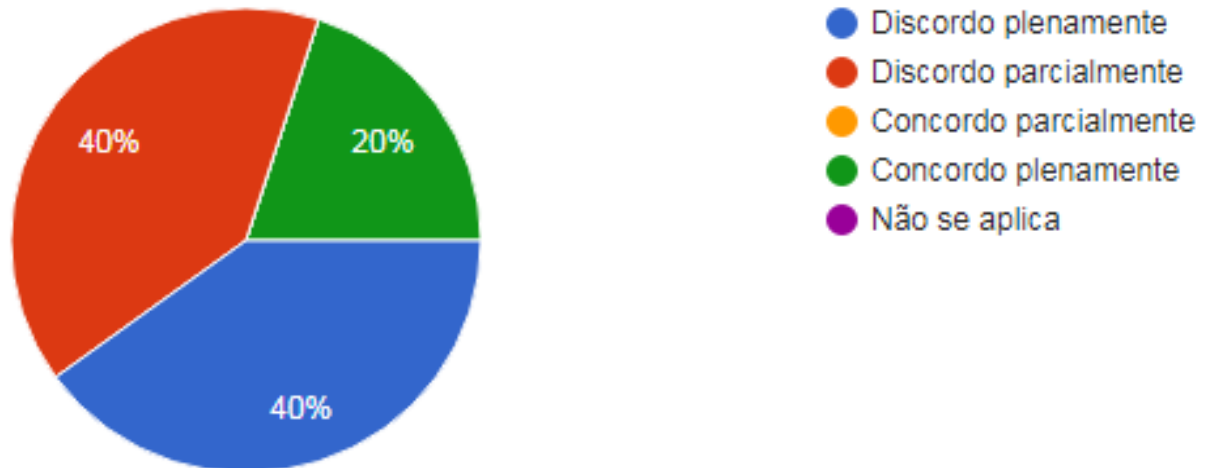
Gráfico 7 - De forma geral, você está satisfeito com a maneira de como é aplicado a avaliação de desempenho?



Fonte: autores (2021)

Visto que no Gráfico 7 apenas 20% concordam plenamente que está satisfeito, 60% dos avaliados discordam parcialmente, em seguida 20% discordam plenamente. No entanto, os colaboradores além de não estarem satisfeitos com a maneira que é praticado a avaliação de desempenho eles também não estão satisfeitos com os resultados de seu próprio desempenho.

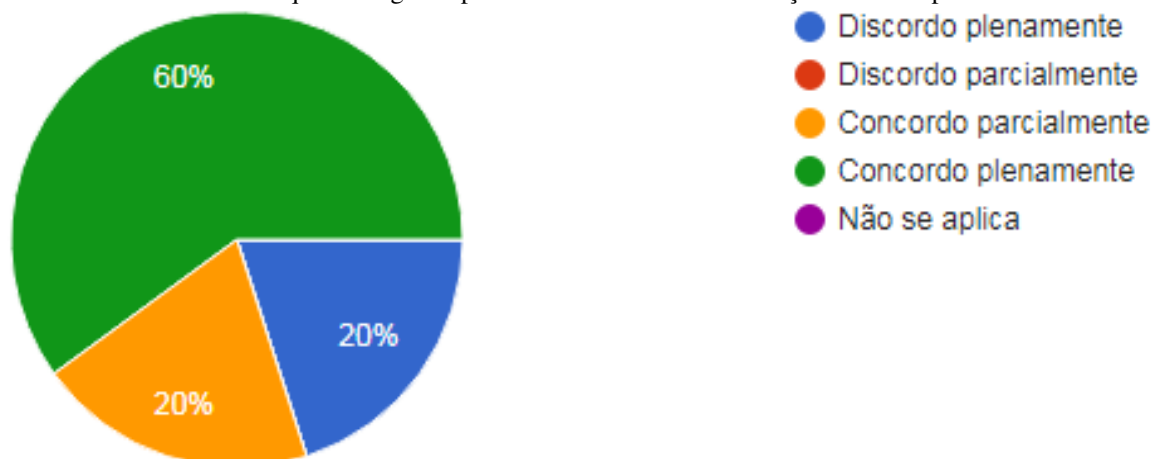
Gráfico 8 – Você concorda que ficou satisfeito com o resultado obtido da avaliação anterior?



Fonte: autores (2021)

Ao questionar conforme Gráfico 8 sobre a satisfação dos resultados obtidos na última avaliação, 20% concordam plenamente que estão satisfeitos, 40% discordam plenamente, 40% discordam parcialmente. Quando perguntados no Gráfico 9 sobre conseguir expor as dificuldades na avaliação de desempenho, 60% afirmam que conseguem expor plenamente, enquanto que 20% discordam plenamente e 20% discordam parcialmente.

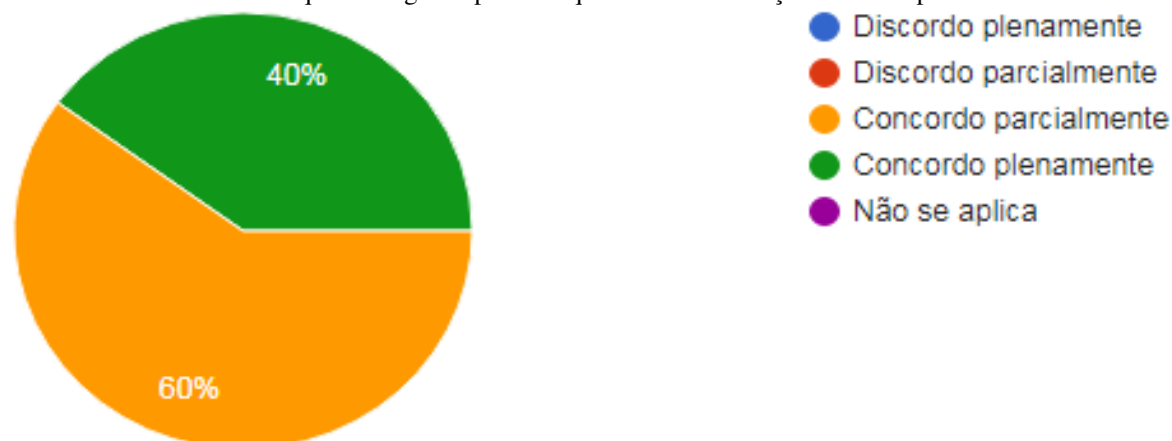
Gráfico 9 – Você concorda que consegue expor suas dificuldades na avaliação de desempenho?



Fonte: autores (2021)

Conforme gráfico 10, quando questionados se conseguem expor suas qualidades, 60% concordam parcialmente, enquanto que 40% concordam plenamente. As dificuldades dos colaboradores em expor suas qualidades e pontos fracos podem ser desencadeados por fatores internos de cada indivíduo ou o *feedback* não está sendo aplicado de maneira correta, causando insegurança nos colaboradores.

Gráfico 10 – Você concorda que consegue expor suas qualidades na avaliação de desempenho?

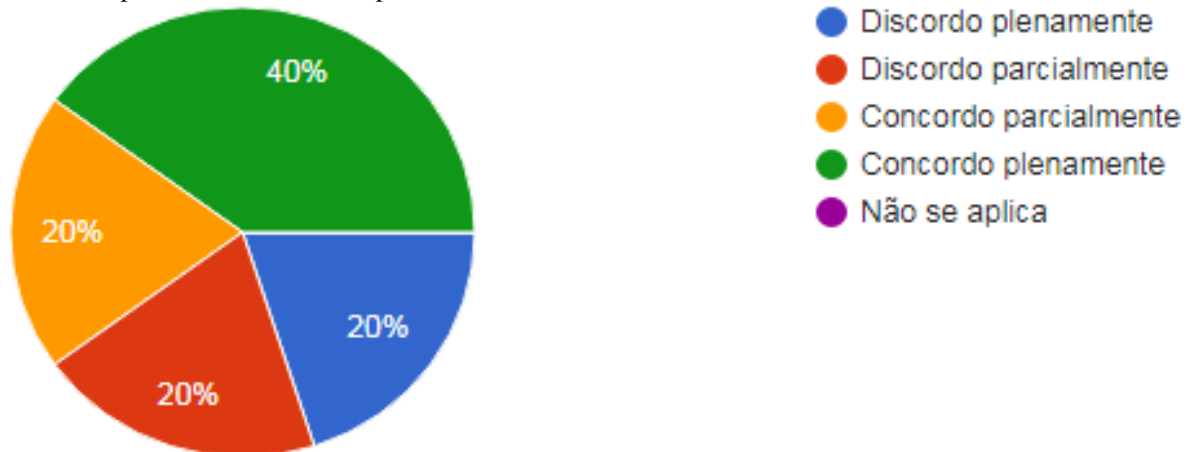


Fonte: autores (2021)

No Gráfico 11 ao serem questionados se a empresa fornece treinamento para melhorar o desempenho individual 40% concordam plenamente, 20% concordam parcialmente, 20% discordam plenamente, 20% discordam parcialmente. Entende-se que a empresa não está desenvolvendo um treinamento adequado. Ou seja, está havendo falha em treinar pessoas.

Portanto, faz-se necessário que todos os colaboradores estejam devidamente treinados para que seja atingido o desempenho esperado.

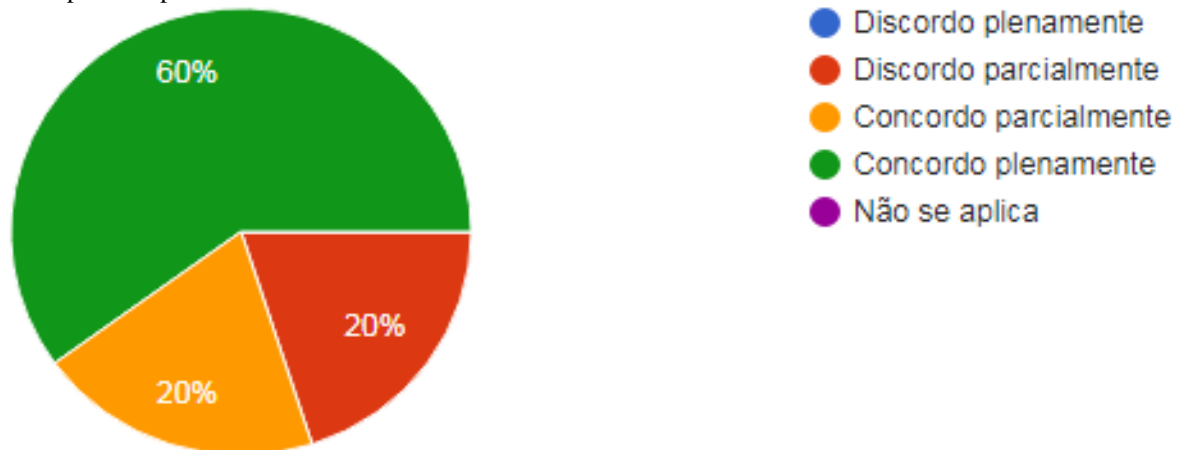
Gráfico 11- Você concorda que a empresa a partir dos resultados obtidos com a avaliação, fornece treinamento necessários para melhoria do desempenho individual?



Fonte: autores (2021)

No gráfico 12, quando perguntado se a empresa esclarece o objetivo esperado a partir da AD e os impactos no resultado individual, 60% concordam plenamente, 20% concordam parcialmente enquanto 20% discordam parcialmente. Ou seja, deve está claro para todos os colaboradores os objetivos que a empresa espera deles, caso contrário, os funcionários não irão melhorar o desempenho.

Gráfico 12 – Você concorda que a empresa esclarece o objetivo esperado a partir da avaliação de desempenho e os impactos a partir do resultado individual?

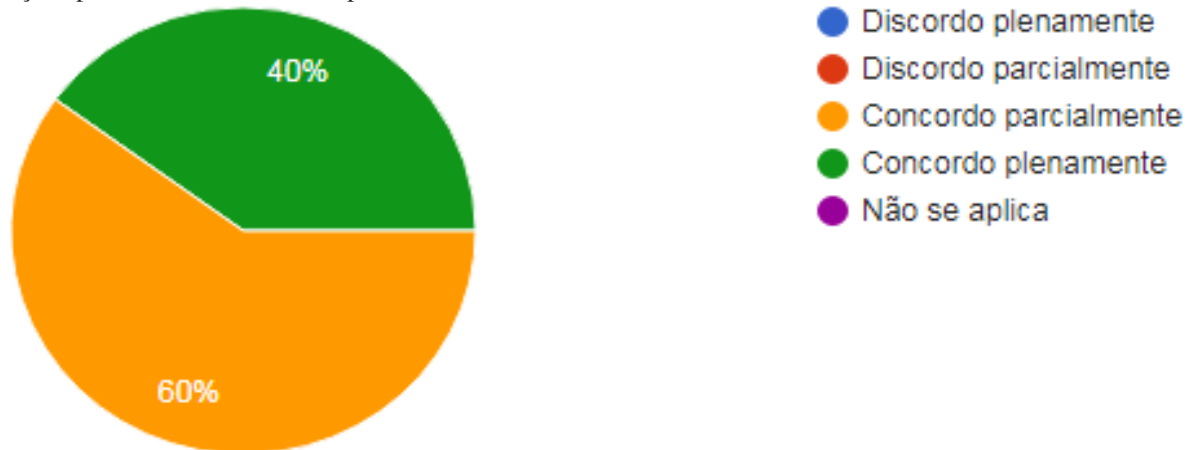


Fonte: autores (2021)

Quando questionados no Gráfico 13, sobre a capacidade da avaliação de desempenho diagnosticar problemas e implantar ações para melhorar o desempenho, 60% concordam parcialmente e 40% concordam plenamente que a ferramenta tem a capacidade de diagnosticar problemas, sendo assim, é necessário verificar se os critérios pelos quais os colaboradores estão

sendo avaliados tem capacidade para tal e se não estão deixando a mercê a implantação de melhorias.

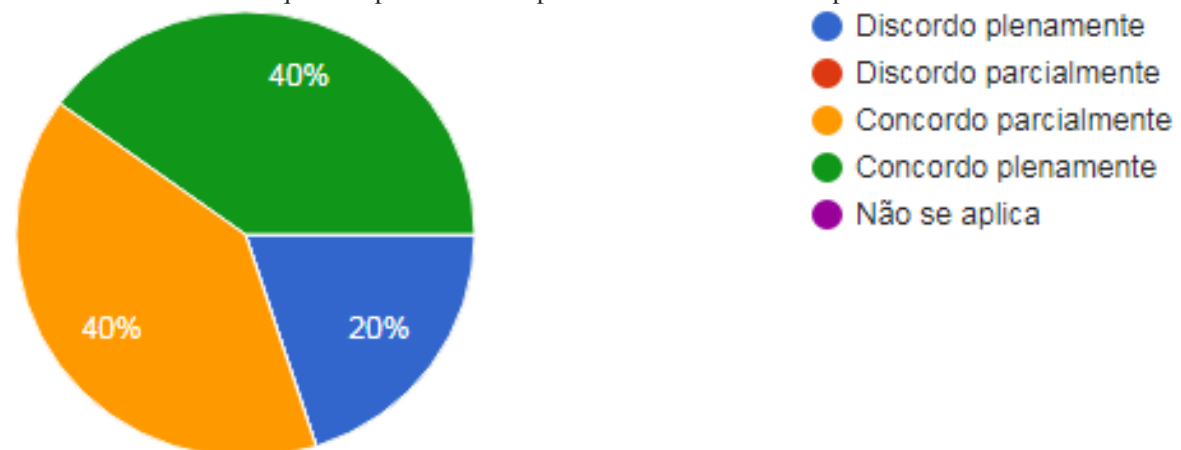
Gráfico 13 – A partir dos resultados da avaliação de desempenho é possível diagnosticar problemas e implantar ações para melhorar seu desempenho?



Fonte: autores (2021)

Além disso, no Gráfico 14, quando perguntados se a maneira que a empresa bonifica/premia o desempenho causa desmotivação, 40% concordam plenamente, 40% concordam parcialmente e 20% discorda plenamente que causa desmotivação.

Gráfico 14 – A maneira que a empresa bonifica/premia devido o seu desempenho é um fator desmotivador?

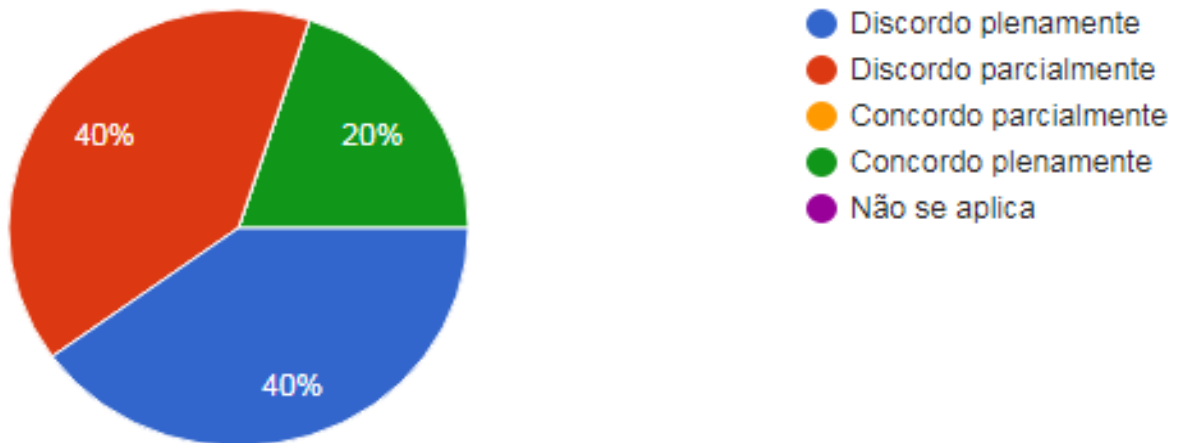


Fonte: autores (2021)

Um dos fatores que podem desmotivar os funcionários é o fato de não alcançar um bom desempenho na avaliação de desempenho, visto que, 40% discordam plenamente e 40% discordam parcialmente que estão satisfeitos com o resultado obtido na última avaliação, e estes mesmos 40% discordam plenamente, conforme Gráfico 15, que a avaliação de desempenho apresenta resultados justos bonificando quem merece. Ainda um colaborador responde sobre a

maneira que a empresa bonifica/premia de acordo com o resultado da avaliação de desempenho. “Não é algo que me motiva ao ponto de me deixar esperançosa pelo o resultado da avaliação”. Ou seja, a maneira que a empresa tem bonificado seus colaboradores não está sendo uma estratégia interessante, pois as reclamações são evidentes.

Gráfico 15 - Você concorda que a avaliação apresenta resultados justos, bonificando quem merece?



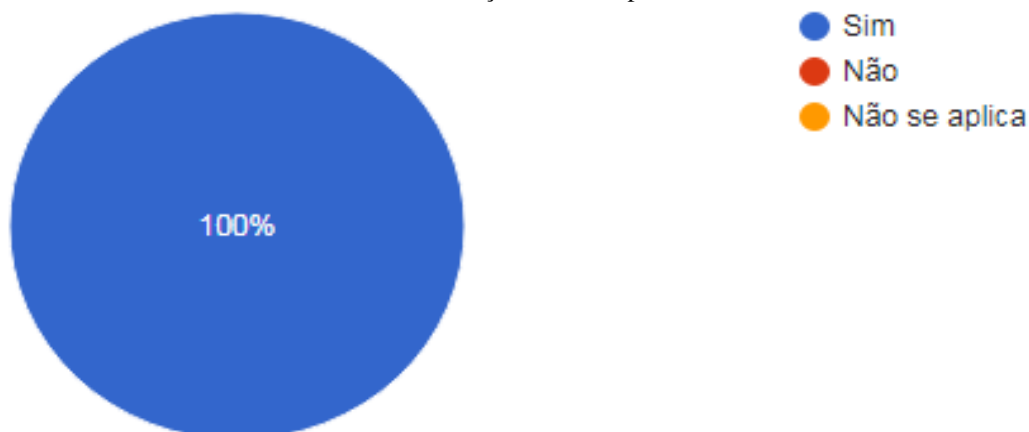
Fonte: autores (2021)

Como na resposta da pergunta subjetiva um colaborador afirma:

Acho que uma caixa de bombom é muito pouco por todo o esforço do mês, até pq nem é sempre que ganhamos, 95% e só promessas de bonificação, eu mesmo ganhei a caixa de chocolates uma única vez, bati quase 100% na última avaliação e até agora nem comentaram sobre eu ganhar algo, ou seja, não tem bonificação!

Demonstrando uma insatisfação e desmotivação do colaborador a respeito da ferramenta. A respeito do *feedback*, em toda e qualquer avaliação de desempenho, o *feedback* deve ser aplicado como um finalizador do processo, e isso foi confirmado através das respostas dos colaboradores, que de forma unânime afirmaram que recebem o *feedback*, conforme Gráfico 16.

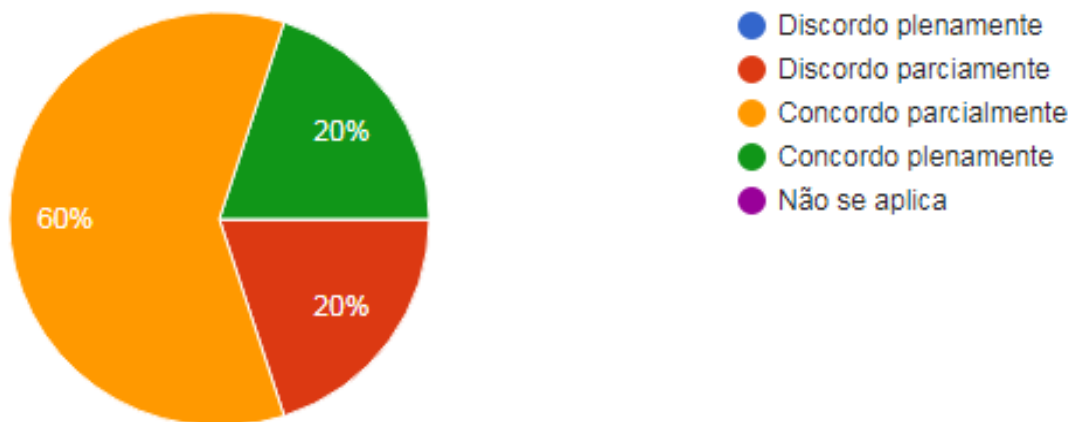
Gráfico 16 – Você recebe feedback da avaliação de desempenho?



Fonte: adaptado pelo autor (2021)

No entanto, no Gráfico 17, apenas 60% concordam parcialmente que o *feedback* é claro e permite reflexão acerca dos pontos fortes e fracos, seguido de 20% que discordam parcialmente, assim sendo, é interessante reconsiderar o tipo de *feedback* que está sendo aplicado, visto que, não está sendo capaz de esclarecer aos colaboradores, ou talvez a maneira que o avaliador está aplicando pode ser um problema. Em contraponto, 20% concordam plenamente que o *feedback* é claro, devendo assim o gestor identificar a falha na comunicação que está ocorrendo com a maioria dos colaboradores.

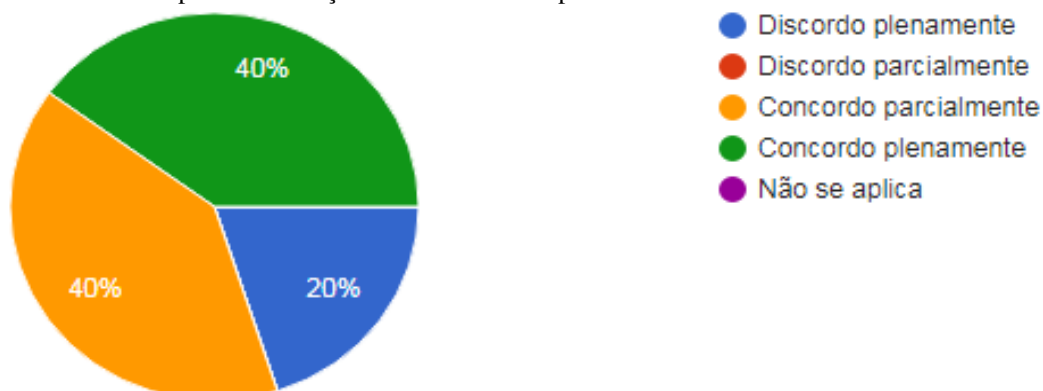
Gráfico 17- Você concorda que o *feedback* recebido é claro e permite a reflexão acerca dos seus pontos fortes e fracos?



Fonte: autores (2021)

Além disso, quando interrogados sobre a evolução do trabalho a partir do *feedback* recebido, no Gráfico 18 percebe-se que 40% concordam parcialmente que ocorre a evolução do trabalho, enquanto isso 40% concordam plenamente que conseguem perceber a evolução, ao passo que que 20% discordam plenamente. Em vista disso, é necessário fazer um planejamento do *feedback*, com a possibilidade de reestruturação, seja o tipo de *feedback* que está sendo abordado ou a maneira que está sendo aplicado.

Gráfico 18- Você percebe evolução no seu trabalho a partir do *feedback* recebido?



Fonte: autores (2021)

No questionário foram abordadas duas perguntas subjetivas, com objetivo apenas de reforçar a pergunta anteriormente levantada sobre a bonificação recebida na avaliação, e fica nítido a insatisfação dos colaboradores quanto à maneira que a empresa tem conduzido a avaliação de desempenho, além da necessidade em reestruturar a avaliação aplicada quanto aos seus critérios.

Pergunta 19- Escreva abaixo a sua opinião sobre a maneira que a empresa bonifica/premia os colaboradores.

Respostas: 1 colaborador “Acho que uma caixa de bombom e muito pouco por todo o esforço do mês, até pq nem é sempre que ganhamos, 95% e só promessas de bonificação, eu mesmo ganhei a caixa de chocolates uma única vez, bati quase 100% na última avaliação e até agora nem comentaram sobre eu ganhar algo, ou seja, não tem bonificação!”. 2 colaborador “E UMA MANEIRA MUITO BOA E JUSTA”. 3 colaborador “Cada um deve ser recompensado a altura dos resultados obtidos no final do mês. Pois a forma como um funcionário é bonificado pelo seu desempenho, interfere em como ele se sentirá motivado ou não no próximo mês”. 4 colaborador “Não é algo que me motiva ao ponto de me deixar esperançosa pelo o resultado da avaliação”. 1 colaborador não quis responder ambas as duas perguntas.

Pergunta 20- Escreva abaixo a sua visão sobre os critérios pelo o qual você é avaliado, você concorda ou não concorda. Justifique sua escolha.

Respostas: 1 colaborador “Alguns pontos concordo, outros pontos acho que poderia ser diferentes, pois acho que tem coisas que não avaliadas corretamente!”. 2 colaborador “CONCORDO”. 3 colaborador “A avaliação tem que ser feita em um modo geral”. 4 colaborador “Os critérios são vagos, a métrica para alcançar é elevado. Qualquer erro por mais mínimo que for perde ponto”. 1 colaborador não quis responder ambas as duas perguntas.

Constata-se, a partir das respostas dadas aos questionamentos, que os colaboradores, não estão plenamente satisfeitos com a avaliação desempenhada pela empresa. Pois, nas diversas respostas, é possível, perceber críticas, quanto ao modelo de avaliação de desempenho aplicado, mostrando que uma avaliação feita somente de cima para baixo, impossibilita que haja um sincronismo na comunicação e conseqüentemente, compromete a eficácia da avaliação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando iniciou-se o trabalho de pesquisa constatou-se a imprescindibilidade de reconhecer a percepção dos colaboradores diante de uma avaliação imposta pela organização. Desconstruindo a visão de que os colaboradores tratam-se apenas de recursos para as organizações, reconhecendo-os como parceiros, tendo voz ativa, e permitindo assim, que cresçam junto à empresa na qual integram. Por isso a importância de estudar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho aplicado em uma empresa no segmento de cosméticos em Goiânia-Go.

Diante disso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção dos colaboradores com relação ao processo de avaliação de desempenho do objeto de estudo. Constata-se que o objetivo geral foi atendido, pois efetivamente o trabalho conseguiu descrever as particularidades da avaliação de desempenho aplicado na organização, bem como, identificar a percepção dos colaboradores através do questionário aplicado e a partir das informações analisar a percepção dos colaboradores. O objetivo específico inicial foi descrever as características da avaliação de desempenho aplicado pela empresa em análise e foi atingido, visto que, foi identificado o tipo de avaliação praticada na organização, bem como, descritos as particularidades da avaliação, assim como, suas vantagens e desvantagens no processo de aplicação em uma organização.

O segundo objetivo específico foi identificar a percepção que os colaboradores têm sobre o processo de avaliação do desempenho praticado pela empresa e foi alcançado, já que, mediante a aplicação do questionário foi eficiente, pois, a partir dele foi adquirido a visão dos colaboradores sobre a avaliação.

Por fim, o terceiro objetivo específico foi analisar a percepção dos colaboradores da empresa a respeito do processo de avaliação de desempenho aplicado pela empresa, o objetivo foi atingido, visto que, a partir das respostas dos colaboradores foram tabuladas as informações e assim, permitido realizar a análise.

Quanto a metodologia para o alcance dos resultados a pesquisa classifica-se como exploratória e qualitativa. Os dados foram coletados em fontes secundárias, através da revisão de teses de mestrados, doutorado e livros, quanto aos dados primários foi realizado o estudo de caso. Para o levantamento da percepção dos colaboradores, foi aplicado em maio de 2021 um questionário com vinte e quatro perguntas dentre essas, duas eram subjetivas.

A pesquisa partiu da hipótese de identificar a percepção dos colaboradores referente a ferramenta praticada, já que a avaliação que está sendo aplicada é classificada como gerente ou líder, ou seja, é um modelo de avaliação na qual apenas o colaborador subordinado é avaliado.

Podendo assim, pela razão da avaliação ser de cima pra baixo, sendo um causador de insatisfação e desmotivação para os colaboradores.

Portanto, diante dos resultados obtidos atestou-se que a avaliação praticada na empresa não está sendo eficaz em sua totalidade, visto que, foram identificadas falhas de comunicação no processo de avaliação de desempenho, desmotivação quanto fazer parte da avaliação, de sua aplicabilidade, e por apenas o colaborador subordinado ser avaliado. Já a insatisfação dos colaboradores é acentuada decorrente da ausência de clareza quanto à bonificação/premiação que a empresa tem conduzido, culminando para um sentimento de injustiça praticado pela empresa. Ademais, o *feedback* apesar de ser aplicado a todos os colaboradores, este por sua vez, não tem alcançado o seu objetivo, que é permitir a reflexão de todos os colaboradores a respeito de seu desempenho e este não tem sido alcançado devido à falta de clareza entre as partes envolvidas. Assim sendo, faz-se necessário que a empresa aprimore a ferramenta que está sendo aplicada, bem como, rever seus critérios, a forma de aplicação e a bonificação mediante os resultados positivos alcançados pelos os colaboradores.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Davi Fok da Costa. **A avaliação de desempenho nas organizações**. RH Portal, 2015. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

ÁVILA, Lucas Veiga; STECCA, Jaime Peixoto. **Gestão de pessoas**. Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico. Rede e-Tec Brasil, 2015. 76 p.: il.; 28 cm ISBN 978-85-63573-74-2 2015. Disponível em: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58975704/artes_gestao_pessoas20190420-29092-1tsq8ir.pdf?1555826676=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DGestao_de_Pessoas_2015_Santa_Maria_RS.pdf&Expires=1623367847&Signature=dHAc~c2hHTIjajYvqvvySoBZb~3lirR0c9lxPFb5G8~6RRzln6InU9i040LI0Y6xvEXihJK47iNaDBSUGQdv8yXgu1vNI06wWYT5PneYSh0HVsbOXtLWudA4JEAECHDtO5bqIGTCn-YJmTsCTHzoP4dPvUT62n-zL01VuSUIdyMhKKUYbfAZLHAshggglDPQGbf5md8do-SzBgVgIXncT40wIRRR9~ou6ArSibEsXDnEcwymI06vXwFk1Z-ICf6mQ~kCMN-7F7arlt8K~JSTIpgnlVstMeIZPz0JmdCztRXeNZdAsfVz~9Acnzv7ANmaDlli56hA2BOS-7HgLozNGw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>. Acesso em: 24 abr. 2021

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano: usos, abusos e credences no trabalho**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/anali/Desktop/TCC%20A8AN1/Gestao_de_Pessoas_o_Novo_Papel_Idalberto.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2021.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: <http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf>. Acesso em: 06 mai. 2021.

_____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <[gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf](#)>. Acesso em: 30 mai. 2021.

LEITE, Alessandra Silva et al., **O feedback nas organizações: Técnicas e estratégias para fornecer um feedback.** 2018. Disponível em: <[file:///C:/Users/BRUNO/Downloads/332-1449-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/BRUNO/Downloads/332-1449-1-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 07 mar. 2021.

MACEDO, Ivanildo Izaias et. al. **Gestão de Pessoas.** Série gestão empresarial.1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MARQUES, José Roberto. **Principais Métodos de Avaliação de Desempenho de Funcionários.** 2018. Instituto Brasileiro de Coaching (IBC). Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-desempenho-funcionarios/>>. Acesso em: 24 abr. 2021.

MELO José Wilk Ferreira de. **Contribuição das correntes de administração da produção tradicionais na concepção dos novos modelos de gestão baseados no Lean System.** 2015. Graduação engenharia de produção. Universidade Federal de Campina Grande. Disponível em: <<http://dspace.sti.ufcg.edu.br:8080/jspui/bitstream/riufcg/17034/1/JOS%20WILK%20FERREIRA%20DE%20MELO%20TCC%20ENG.%20DE%20PRODU%20C3%87%20C3%83O%20CDSA%202015.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

_____. **Avaliação de desempenho: nova abordagem – 7 ed. – São Paulo: Ltr, 1999.**

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas.** Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=h4ZnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=gest%C3%A3o+de+pessoas+com+avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho&ots=UJLY7ZteNU&sig=FWoPb-zOaQ4DjTcNruIHCSKAuds#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20com%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho&f=false>>. Acesso em: 24 abr. 2021

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 16. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

TEIXEIRA, Cintia Raguzzoni. **Avaliação de desempenho:** percepção dos colaboradores de uma empresa do agronegócio. 2015. 87 f. Bacharel em Administração. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul – UNIJUI. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/3164>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

TESSARO, Poliana. **Avaliação de Desempenho:** Uma Ferramenta para a Gestão de Pessoas. XVIII Mostra de Iniciação Científica. **Anais...** USC, Caxias do Sul, RS, p. 1-16, nov. 2018

YOKOMIZO, Cesar Akira. **Avaliação de desempenho organizacional:** um estudo exploratório em empresas brasileiras de desenvolvimento de software. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2009.

APÊNDICE

Formulário de pesquisa da avaliação de desempenho – colaboradores. Esse formulário por objetivo identificar a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho implantada na empresa.

1 -Sexo *

Masculino

Feminino

2-Estado Civil *

Solteiro

Casado (a)

Separado/divorciado

viúvo

União estável

3-Idade *

18 a 22

22 a 26

26 a 30

30 a 34

34 a 38

4-Escolaridade *

Ensino fundamental

Ensino médio

Ensino médio incompleto

Ensino Superior incompleto (Cursando)

Ensino Superior Completo

5-Você participa da Avaliação de Desempenho aplicado na empresa? *

Sim

Não

6 -Você tem conhecimento dos objetivos da avaliação de desempenho aplicado pela empresa? *

Sim

Não

7 -Você se sente motivado em participar da avaliação de desempenho aplicado pela empresa? *

Sim

Não

8 - Você concorda com a avaliação recebida dos superiores? *

Sim

Não

9 - Você concorda que o fato de somente você ser avaliado lhe causa desmotivação? *

Discordo plenamente

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

Não se aplica

10 - De forma geral, você está satisfeito com a maneira de como é aplicado a avaliação de desempenho? *

Discordo plenamente

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

Não se aplica

11 - Você ficou satisfeito com o resultado obtido da avaliação anterior? *

Discordo plenamente

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

Não se aplica

12 - Você consegue expor suas dificuldades na avaliação de desempenho? *

Discordo plenamente

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

Não se aplica

13 - Você consegue expor suas qualidades na avaliação de desempenho? *

Discordo plenamente

Discordo parcialmente

Concordo parcialmente

Concordo plenamente

Não se aplica

14 - Você concorda que a empresa a partir dos resultados obtidos com a avaliação, fornece treinamento necessários para melhoria do desempenho individual? *

Discordo plenamente

Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo plenamente
 Não se aplica

15 - A empresa esclarece o objetivo esperado a partir da avaliação de desempenho e os impactos a partir do resultado individual? *

Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo plenamente
 Não se aplica

16 - A partir dos resultados da avaliação de desempenho é possível diagnosticar problemas e implantar ações para melhorar seu desempenho?

Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo plenamente
 Não se aplica

17 - A maneira que a empresa bonifica/premia devido ao seu desempenho é um fator desmotivador? *

Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo plenamente
 Não se aplica

18 - A avaliação apresenta resultados justos, bonificando quem merece? *

Discordo plenamente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo plenamente
 Não se aplica

19 - Você recebe feedback da avaliação de desempenho? *

Sim
 Não
 Não se aplica

20 – Você concorda que o feedback recebido é claro e permite a reflexão acerca dos seus pontos fortes e fracos ?

Discordo plenamente
 Discordo parcialmente

Concordo parcialmente
Concordo plenamente
Não se aplica

21 - Você percebe evolução no seu trabalho a partir do feedback recebido? *

Discordo plenamente
Discordo parcialmente
Concordo parcialmente
Concordo plenamente
Não se aplica

22 - A ferramenta que a empresa utiliza para a avaliação de desempenho é clara e objetiva? *

Discordo plenamente
Discordo parcialmente
Concordo parcialmente
Concordo plenamente
Não se aplica

23 - Escreva abaixo a sua opinião sobre a maneira que a empresa bonifica/premia os colaboradores. *

24 - Escreva abaixo a sua visão sobre os critérios pelo o qual você é avaliado, você concorda ou não concorda. Justifique sua escolha. *

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Inacilene de Jesus Santos RA 33881

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a:

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do

artigo intitulado: Avaliação de Desempenho: Percepção dos colaboradores de uma empresa no segmento de cosméticos em Goiânia-GO.

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Rhynaldo Ribeiro da Costa

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração Modalidade afim presencial

Inacilene de Jesus Santos
Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 10 de Junho de 2021