

FACULDADE SENAC SÃO MIGUEL DO OESTE
Pós-Graduação *lato sensu* em Gestão Estratégica de Pessoas

Sther Andreia Kollet

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR DO
EXTREMOESTE CATARINENSE**

São Miguel do Oeste

2019

Sther Andreia Kollet

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR DO
EXTREMOESTE CATARINENSE**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac de São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Orientadora: Msc. Maria Berenice Gavioli

São Miguel do Oeste

2019

Sther Andreia Kollet

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:
UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR DO
EXTREMOESTE CATARINENSE**

Trabalho apresentado a Faculdade Senac São Miguel do Oeste como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas.

Msc. Maria Berenice Gavioli (Orientadora)
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

Msc. Rute Rosangela Dalmina
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

Msc. Emerson Luiz Pereira
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

Msc. Matias Trevisol
Faculdade Senac São Miguel do Oeste

São Miguel do Oeste, 23 de março de 2019

Kollet, Sther Andreia. A importância do Feedback na avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma organização hospitalar do extremoeste catarinense. / Sther Andreia Kollet- São Miguel do Oeste, 2019. 52 f.: il.color.

Orientadora: Msc. Maria Berenice Gavioli.

Projeto Integrador (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) – Faculdade Senac – Unidade São Miguel do Oeste, Santa Catarina, 2019.

1. Introdução 2. Fundamentação Teórica 3. Metodologia 4. Análise de resultados. 5. Proposta de melhoria 6. Considerações finais. Kollet, Sther Andreia (autora). Gavioli, Maria Berenice (orient.)

RESUMO

O presente trabalho discorre sobre a necessidade de analisar a avaliação de desempenho de uma organização hospitalar do Extremoeste Catarinense com vistas a verificar como acontece este processo e qual é a percepção dos colaboradores na contribuição para o desenvolvimento profissional dos indivíduos. A avaliação de desempenho é uma temática que tem como propósito o desenvolvimento humano organizacional, com a finalidade de alinhar os objetivos individuais com os objetivos do negócio, esclarecendo para cada colaborador o que se espera dele, afim de criar compromisso no indivíduo e proporcionar um ambiente de aperfeiçoamento e melhoria contínua. A metodologia utilizada apresenta-se como característica descritiva, abordagem em relação ao método como qualitativa. Buscou-se utilizar o estudo de caso único como método deste estudo. A coleta dos dados deu-se por meio de questionário estruturado, elaborado via *Google forms* e enviado por *e-mail* aos colaboradores pesquisados. Como resultado, os colaboradores aprovam o processo de avaliação de desempenho e acreditam que através deste processo é possível avaliar as suas competências em relação às atividades que estão desenvolvendo. No entanto, se percebe uma carência da presença do gestor quando citam que o processo não é realizado com o superior imediato, ou que as decisões não são tomadas a partir dos resultados da avaliação, ou ainda, que o processo não é realizado com todos os colaboradores. Como proposta de melhoria para o processo da avaliação de desempenho e *feedback*, sugere-se: disponibilizar para o colaborador sua avaliação de desempenho; realização de treinamentos, palestras e workshops para trabalhar as fragilidades da equipe; fixação de datas para realização periódica da avaliação de desempenho e período de *feedback* com a devolutiva por escrito ao colaborador.

Palavras-chave: Avaliação. Desempenho. *Feedback*.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1: benefícios da avaliação de desempenho	16
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Faixa etária	28
Gráfico 2 - Escolaridade	29
Gráfico 3 - Setor de trabalho	29
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na empresa.....	30
Gráfico 5 - Caracterização do processo de avaliação de desempenho	30
Gráfico 6 – Percepção do processo de avaliação de desempenho para avaliar as suas competências em relação às atividades que está desenvolvendo...	32
Gráfico 7 – Percepção do processo de avaliação de desempenho para identificar as necessidades de melhoria dos colaboradores da equipe.....	32
Gráfico 8 – Visão de que a sua participação no processo de avaliação de desempenho é importante para perceber suas atitudes, desenvolvimento profissional e trabalho em equipe.....	33
Gráfico 9 – Existência de processo periódico de feedback entre empresa e colaborador.....	34
Gráfico 10 – Periodicidade de recebimento de <i>feedback</i>	34
Gráfico 11 – Maneira que ocorre o <i>feedback</i>	35
Gráfico 12 – Recebimento de críticas opiniões e contribuições dos colaboradores durante o processo de <i>feedback</i>	35
Gráfico 13 – Importância da avaliação de desempenho para seu desenvolvimento profissional.	36

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Definição dos Objetivos	10
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	10
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	10
1.2 Justificativa	11
2 REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1 O ambiente de trabalho e a gestão estratégica de pessoas	12
2.1.1 <i>O Capital humano nas organizações contemporâneas</i>	13
2.2 Avaliação de desempenho na gestão de pessoas	14
2.3 Modelos de avaliação de desempenho	17
2.3.1 <i>Avaliação por Objetivos</i>	18
2.3.2 <i>Avaliação 90°</i>	18
2.3.3 <i>Avaliação 180°</i>	19
2.3.4 <i>Avaliação 360°</i>	19
2.4 Feedback como instrumento de gestão de pessoas	20
2.4.1 <i>Tipos de feedback</i>	21
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	24
3.1 Caracterização da pesquisa	24
3.2 Método da pesquisa	25
3.3 Técnica de coleta de dados	26
3.3 Forma de análise dos dados	27
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS	28
4.1 Contextualização dos resultados	28
4.2 Análise crítica dos resultados	37
5 PROPOSTA DE MELHORIA	41
6 CONCLUSÃO	43
REFERÊNCIAS	45
APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

A experiência do trabalho tem se tornado complexa por ter transitado de um espaço conhecido e visível, de relativo controle, para um cenário caracterizado pelas informações ininterruptas, de elevada competitividade, de busca contínua pela qualidade do trabalho, pelo alto nível de desempenho entre outros, o que, muitas vezes, leva o trabalhador a conviver com ambiguidades e incertezas (FIGUEIREDO, 2012).

Partindo do princípio de que o ser humano é um ser biopsicossocial, entende-se como importante integrar os vários aspectos da vida do mesmo e, no caso de trabalho, também procurar a compreensão do máximo de elementos que envolvem o contexto, o que pode ser realizado de diversas formas, entre elas a pesquisa do clima organizacional, a avaliação de desempenho e o estabelecimento de ações de melhoria, a partir dos seus resultados (OLIVEIRA; ESTENDER; MACEDO, 2016). A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas-empregados, colaboradores, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada para alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2010, p.11).

De acordo com as literaturas percebe-se que tanto as pessoas precisam de uma organização para trabalhar como a organização necessita de capital humano. Sendo assim, a gestão de pessoas surge e é aprimorada ao longo dos anos para organizar e valorizar os colaboradores com o objetivo de atrair bons resultados.

Neste estudo busca-se analisar se a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma Organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense analisando como acontece a avaliação; bem como, a percepção dos colaboradores em relação a este processo. O tema avaliação de desempenho, entrelaçado ao *feedback*, pode se constituir em estratégia de suma importância aos trabalhadores e à organização, na concepção de Chiavenato (2004), ela só existirá se houver pessoas dispostas a trabalhar, unidas por um mesmo objetivo.

Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014), ressaltam que cada indivíduo tem seu próprio conceito de trabalho, o que estabelece uma variedade imensa de significados, ou não. Na condição originária, o trabalho deriva de necessidades naturais, como a

fome, sede, moradia, mas o autor reforça que se realiza na interação entre os homens ou entre os homens e a natureza.

Desta forma, percebe-se que, tanto a organização quanto as pessoas que nela estão inseridas tornam-se dependentes uma das outras, ou seja, no entendimento de Chiavenato (2004) organizações e pessoas influenciam e são influenciadas umas pelas outras, o modo de vestir, de viver, de trabalhar, de se alimentar, bem como, os sistemas de valores, as convicções e expectativas são intensamente influenciadas pelas organizações, da mesma forma, as pessoas influenciam, com seus pensamentos, sentimentos e ações.

Desta forma, a presente pesquisa almeja responder a seguinte questão: A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional da equipe frente à missão de uma organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense?

1.1 Definição dos Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar se a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as ferramentas de avaliação de desempenho e *feedback* da organização pesquisada;
- Verificar o processo de avaliação de desempenho praticado pela organização;
- Pesquisar a opinião dos colaboradores sobre a importância do *feedback* frente ao processo de avaliação de desempenho;
- Propor melhorias no processo de *feedback* da organização;
- Apresentar o projeto para a organização.

1.2 Justificativa

O presente estudo é de suma importância para o entendimento da realidade organizacional no que se refere ao processo de avaliação de desempenho aplicado pela organização pesquisada; bem como, para diagnosticar possíveis questões limitadoras neste processo, visando a proposta de ações de melhoria.

No decorrer da construção deste trabalho, com o embasamento e fundamentação de importantes autores pretende-se apresentar o quanto é importante essa proposta para as atividades do dia a dia dos envolvidos e para otimizar os resultados dos processos. Para tanto, a escolha do presente tema se encontra na importância em destacar a compreensão e percepção do colaborador no processo de avaliação de desempenho praticado pela organização da qual está inserido.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo pode ser considerado a fonte de conhecimento do estudo, no qual serão apresentadas as construções teóricas clássicas acerca do tema estudado, a fim, de enriquecer o trabalho, bem como, oportunizar mais conhecimento ao pesquisador e aos leitores.

Para iniciar a revisão de literatura, serão abordados os temas que norteiam o estudo. O referencial teórico está estruturado em quatro seções, iniciando-se pela gestão estratégica de pessoas entendendo ser este o tema norteador. Na segunda parte do referencial aborda-se o tema da comunicação organizacional, seguida da avaliação de desempenho no processo de gestão de pessoas, bem como a descrição de algumas das ferramentas utilizadas neste processo. Por último, tratou-se de analisar o processo de *feedback* e sua importância na avaliação de desempenho e os tipos mais utilizados pelas organizações.

No decorrer dos itens, serão apresentados autores com posicionamentos similares e outros em discordância, para que se possam analisar diversos pontos de vista. Isso possibilitará o desenvolvimento do senso crítico e fará com que se oportunize escolher ou adotar diferentes maneiras de pensar e agir diante das situações apresentadas.

2.1 O ambiente de trabalho e a gestão estratégica de pessoas

A complexidade de uma organização tem importantes efeitos nos seus membros da mesma, bem como, nos processos da organização, em suas condições estruturais e na relação organização e ambiente, desta forma, é de fácil percepção a divisão do trabalho, as várias divisões e níveis hierárquicos e os títulos dos cargos. Assim sendo, é possível existir um grau diferenciado de complexidade dentro de uma mesma organização, no caso de existir um grau elevado de complexidade, a organização sofrerá problemas de coordenação, de comunicação e de controle (HALL, 2004).

Uma vez que existem várias pessoas e sistemas juntos, torna-se necessário a existência de um gestor, pois, os interesses das pessoas podem se diferenciar uma das outras, e o mesmo tomará as decisões em nome do grupo. Assim as organizações dividem colaboradores operacionais, que são as pessoas que trabalham na execução

de tarefas, e não supervisionam o trabalho de outros. Na outra parte da divisão ficam os gestores que planejam e dirigem as atividades de outras pessoas (ROBBINS, 2000).

Schermerhorn (2006) coloca que a função de planejar é muito importante na organização, pois, é a partir desta que ela define aonde quer chegar, o que deve ser realizado para traçar metas e alcançar objetivos, prevendo assim as atividades e os recursos necessários para atingi-los. A função de gerir é a ação de conduzir e motivar as pessoas a exercerem suas tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais. Sendo assim, esta função envolve muitos relacionamentos entre as pessoas e estas devem buscar um objetivo em comum para que isso ocorra de forma concisa e tranquila, o gestor deve ter capacidade de coordenar, fazendo destas um grupo único, motivado, e sem desentendimentos (TENÓRIO, 1999).

Na concepção de Chiavenato (2004), é importante que haja cooperação entre os membros de uma organização, que só existe se houver comunicação e disposição, por parte das pessoas, contribuindo conjuntamente, de maneira que busquem o objetivo comum. Neste sentido a organização só existirá se houverem pessoas dispostas a trabalhar por ela, unidas por um mesmo objetivo.

Para que o trabalho de gestão seja significativo ele deverá estar munido de algumas características, como: conhecimento abrangente; capacidade de administrar os aspectos complexos das organizações; ser flexível em relação às mudanças do ambiente organizacional; ter sensibilidade para trabalhar com as diferenças; julgamento, ou seja, capacidade de administrar as incertezas; buscar sempre novo aprendizado (KANAANE, 2009).

2.1.1 O Capital humano nas organizações contemporâneas

O trabalho é uma atividade eminentemente humana que consome grande parte da vida de cada indivíduo. Trabalha-se nas, e para as, organizações, a ponto de ser possível afirmar que não há meios de não se tomar contato com elas todos os dias; porém nas últimas décadas têm se presenciado uma série de transformações na vida das organizações, as quais além de desencadearam uma profunda reestruturação nas suas atividades e nas suas estruturas, também vem transformando o próprio comportamento das pessoas dentro destas delas(GOURLAT, 2002).

Com os indivíduos realizando suas funções em seus cargos garante-se o alcance dos propósitos que os levaram a se organizar, sendo que o engajamento do ser humano ao trabalho dá-se a partir do momento em que ele percebe que o que ele busca, o que quer e o que ele precisa poderá ser atendido. Os desafios que ele enfrenta serve como estímulos que o impedem para novas ações, gerando, dessa forma, posturas e comportamentos inovadores e a manifestação de talentos (KANAANE, 2009).

As organizações de sucesso são aquelas compostas por pessoas que fazem aquilo que gostam e acreditam, e não aquilo que se espera que elas façam. São associações baseadas nas aspirações dos seus membros e não na existência dos cargos sendo que a vontade é o primeiro e mais importante ingrediente da poderosa motivação essencial para o sucesso no trabalho, por isso dá importância de avaliar-se e avaliar o desempenho das pessoas (GOURLAT, 2002).

As organizações começam a aprender a lidar com as pessoas, aproveitar os potenciais humanos, incentivar a espontaneidade, a criatividade, criando um clima que favoreça a intuição, propicia o crescimento individual e o autodesenvolvimento. Por outro lado, as pessoas já começam a intuir que possuem algo, que reúnem condições, tem individualidade a qual tem necessidade de ser preservada e respeitada. A estrutura do sistema de trabalho em uma organização deve refletir um ambiente que propicie a formação de equipes, porque ao conviver com pessoas em grupo, surge naturalmente a oportunidade de debater, conversar, avaliar e, conseqüentemente, aprender (KANAANE, 2009).

Para Goulat (2002), por mais talentosos que sejam os colaboradores da organização, sua força só será potencializada se houver excelente nível de relacionamento entre os mesmos. Investir no refinamento da competência de todos os colaboradores e em habilidades de relacionamento humano, gera resultados e retornos de excepcional impacto para a organização, na medida em que a própria qualidade do processo decisório grupal é potencializada gerando melhores decisões.

2.2 Avaliação de desempenho na gestão de pessoas

As organizações são formadas por pessoas as quais estão em busca de objetivos pessoais inseridas em organizações em busca de alcance dos objetivos organizacionais; desta forma, para que elas verifiquem se os seus objetivos estão

sendo alcançados, são desenvolvidos sistemas de avaliação que servem para o acompanhamento de resultados financeiros, quantidade e qualidade dos bens produzidos, custos de produção, desempenho individual dos colaboradores e satisfação dos clientes (PONTES, 2014).

Segundo Chiavenato (2010), a preocupação principal das organizações está voltada para a medição, avaliação e monitoração de quatro aspectos principais: os resultados, o desempenho, as competências individuais e os fatores críticos de sucesso. Quatro aspectos fundamentais para que as mesmas consigam alcançar os objetivos definidos no planejamento estratégico, sendo necessário de uma forma irrevogável o alto desempenho de seus colaboradores.

Segundo Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. Com sua evolução, passou-se a avaliar as metas estabelecidas, os resultados alcançados pelo profissional avaliado e o seu potencial, visando o plano de seu desenvolvimento.

Marras (2012), ainda conceitua a Gestão de Desempenho como um processo contínuo de negociação, acompanhamento e renegociação de metas individuais e grupais, com foco nos resultados organizacionais e que gera subsídios para recompensar desempenhos superiores.

Chiavenato (2010) consegue explicar bem a condição de desempenho de cada funcionário, afirma que o desempenho pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente, como o valor das recompensas; a percepção de que as recompensas dependem de esforço; as competências individuais da pessoa; e a percepção do papel que possui na organização.

Segundo Pontes (2014), avaliação de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. Sendo assim, Chiavenato (2010) reforça que a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

Ilustração 1: benefícios da avaliação de desempenho



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2010, p. 252)

O processo de avaliação de desempenho também tem seus pontos fracos como quando as pessoas envolvidas a percebem como uma situação de recompensa ou de punição; ou quando a ênfase do processo repousa mais sobre o preenchimento de formulários do que sobre a avaliação crítica e objetiva do desempenho; ou quando as pessoas avaliadas percebem o processo como injusto ou tendencioso; ou quando os comentários desfavoráveis do avaliador conduzem a uma reação negativa e de não aceitação por parte do avaliado. Deve-se ter claro a importância de efetuar o *feedback*; e por fim, quando a avaliação está baseada em fatores que não conduzem a nada e não agregam valor a ninguém (PONTES, 2014).

A avaliação de desempenho precisa ser implantada numa organização, para que esta possa se beneficiar e também, as pessoas que nela estão inseridas de forma plena, proporcionando condições de crescimento para ambos os implicados nesse processo. Mas, Chiavenato (2010) afirma que para a avaliação de desempenho proporcionar esses benefícios, o instrumento de avaliação deve compreender todos os aspectos, desde o desempenho atual nas atividades, como também, o alcance dos objetivos e metas no qual a avaliação precisa se referir ao colaborador no exercício do cargo e não a impressão a respeito dos hábitos pessoais observados no trabalho.

2.3 Modelos de avaliação de desempenho

Como instrumento, a avaliação de desempenho deve ser capaz de retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo em situação de trabalho, no qual 'conhecer' é uma palavra adequada para caracterizar o instrumento nesse contexto. Esse aspecto abrange todo o contexto da organização, naquilo que ele tem de condicionantes ambientais, políticas de procedimentos e elemento humano (BERGAMINI, 2010).

A avaliação de desempenho em qualquer organização é um retrato do presente, sendo que, a descrição a ser fornecida sobre o subordinado avaliado se prende a um passado muito próximo, e não a um passado distante ou a um futuro ainda incerto. Assim sendo, só se pode avaliar um indivíduo a partir de algo que ele já produziu não sendo correto fazer estimativas futuras de produtividade e ficando claro que é um retrato do momento e não uma projeção para o futuro (PONTES, 2014).

Segundo Bohlander e Snell (2009), as avaliações de desempenho são empregadas para um objetivo bastante específico – avaliar quem está fazendo um bom trabalho (ou não). Os autores classificam dois tipos de objetivos de avaliação de desempenho, no qual, os objetivos administrativos podem ser utilizados na promoção e transferência do colaborador dentro da organização; e os objetivos de desenvolvimento possibilitam o planejamento de novas oportunidades de desenvolvimento daquele colaborador.

Segundo Leme (2015), independente dos métodos a serem utilizados, a avaliação de desempenho não pode deixar de ser uma ferramenta eficaz no que diz respeito a avaliação de colaboradores no exercício das atividades da organização; assim sendo, o incentivo ao trabalho em equipe, ao aperfeiçoamento contínuo e ao aprendizado, e também a outras melhorias levaram inúmeras organizações a repensarem nos seus processos de avaliação.

De acordo com Rabaglio (2004 apud CAMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2010), os sistemas de gestão de desempenho modernos têm como propósito uma filosofia de melhoria contínua, eles apresentam para alinhar os objetivos individuais com os objetivos do negócio; deixar claro para cada colaborador o que é esperado dele; criar compromisso no colaborador com o atingimento dos objetivos; acompanhar e apoiar; recompensá-lo pelos êxitos obtidos; e dar-lhe oportunidades de desenvolvimento para diminuir as insuficiências detectadas durante o ciclo avaliado.

Segundo Rabaglio (2004), a avaliação de desempenho é uma estratégia essencial de gestão de pessoas que visa avaliar o comportamento dos colaboradores de uma determinada organização, sendo que com a utilização desta ferramenta é possível averiguar os pontos fortes e os pontos de melhoria de todos os envolvidos no processo. Assim, para chegar a esses resultados, são utilizados diversos métodos de avaliação de desempenho.

2.3.1 Avaliação por Objetivos

A avaliação por objetivos ocorre quando a organização apresenta objetivos pré-definidos alinhados com suas metas, que são traçadas juntamente com o gestor e ligados ao departamento como um todo. Assim sendo, o desempenho é medido a partir do cumprimento ou não do papel que o colaborador deveria exercer para atingi-los, considerando que as metas devem ser possíveis de se alcançar para que a equipe não se sinta pressionada e sobrecarregada, o que pode prejudicar o resultado da avaliação de desempenho (RABAGLIO, 2004).

Este tipo de avaliação faz uma análise levando em conta os objetivos da organização, sendo que o processo é numérico e objetivo e exige que os gestores façam uma reunião prévia com sua equipe para traçar as metas que devem ser alcançadas em um determinado período. A vantagem dessa avaliação é a objetividade do processo que possibilita a percepção do cumprimento dos objetivos traçados e se as metas colocadas são viáveis e a desvantagem, é que essa revisão não leva em consideração as competências dos colaboradores (PONTES, 2014).

2.3.2 Avaliação 90°

Dentro das organizações, a avaliação 90° é a mais tradicional, sendo também a mais direta, neste modelo de avaliação gestor de uma determinada área avalia cada um de seus subordinados, sendo ele o responsável por analisar e comunicar todos os resultados. É considerado um modelo eficiente, pois é feito pela liderança da equipe, porém, pode apresentar um ponto negativo que é a visão única da avaliação, na qual um único olhar pode ser distorcido pelo fato de que a proximidade do avaliador e do avaliado pode influenciar muito nessa análise e não expressar a realidade (RABAGLIO, 2004).

O principal objetivo é melhorar a forma como coordenadores e coordenados se relacionam entre si, priorizando especialmente a comunicação, é indicada para colaboradores que estão em níveis hierárquicos mais baixos, e serve para ajudar o gestor a compreender quais são as dificuldades de cada um, além de identificar os pontos em que é possível melhorar. A principal vantagem da avaliação de desempenho 90° graus está no fato do gestor ter mais proximidade e conhecer melhor os colaboradores de sua equipe conseguindo identificar facilmente os pontos em que cada pessoa tem facilidade ou dificuldade, agindo da melhor maneira diante de cada situação (PONTES, 2014).

2.3.3 Avaliação 180°

Nesse modelo de avaliação de desempenho, o avaliador realiza a avaliação junto com o avaliado sendo que a análise e a discussão do resultado são feitas em conjunto, assim, é possível entender e esclarecer todos os tópicos levantados. Aparentemente pode parecer um sistema de troca, mas a avaliação continua sendo feita por apenas uma pessoa e é necessário ter um sistema maduro de avaliação e uma ótima comunicação entre liderança e subordinado (RABAGLIO, 2004).

A avaliação 180 graus está focada em analisar como está a *performance* do profissional em suas atividades, ela inclui a análise de itens como qualidade do trabalho, produtividade, pontualidade, relação com os colegas, cooperatividade e flexibilidade e, quem dá o *feedback* é o gestor imediato, assim o colaborador tem a oportunidade de receber um *feedback* da chefia e o líder e o subordinado podem dialogar sobre as pontuações dadas, o que representa uma oportunidade de aprendizagem e crescimento para o funcionário. Ainda assim, a produtividade desse modelo não é garantida, pois a análise sempre é feita de cima para baixo na hierarquia e o gestor não é avaliado (PONTES, 2014).

2.3.4 Avaliação 360°

Esse modelo de avaliação de desempenho é um dos mais completos por permitir que o colaborador seja avaliado por qualquer pessoa ligada a ele, sejam gestores ou colegas, o objetivo desta avaliação é oferecer um resultado mais equilibrado por ser a junção de diversas opiniões. O julgamento na avaliação 360°

geralmente é mais balanceado; porém, um dos pontos negativos é que os avaliadores são as pessoas diretamente ligadas ao avaliado e possuem uma relação com ele a qual pode influenciar no parecer final (RABAGLIO, 2004).

A avaliação 360° também considera a avaliação que o funcionário faz de si mesmo e de seu trabalho, o formulário é específico, pois tem por objetivo descrever as competências e comportamentos tidos como de extrema importância pela organização, sendo o método mais adequado para que o colaborador saiba o que a mesma espera de seu trabalho. Ao final do processo deve apresentar dados e informações necessárias para que se identifique pontos fortes e pontos a serem melhorados no trabalho desempenhado pelos colaboradores sendo possível e viável a elaboração de um plano de ação (PONTES, 2014).

2.4 Feedback como instrumento de gestão de pessoas

Com o objetivo de possibilitar um trabalho colaborativo no qual todos os sujeitos atuam de forma significativa e com o intuito de alcançar as mesmas metas, é necessário o investimento nas pessoas para que reconheçam suas habilidades e seu potencial, individual e coletivo, além do reconhecimento das demais pessoas. O *feedback* deve ser uma das finalidades para uma gestão que tem como princípio a valorização das pessoas (KUHN; BERWIG; PINTO, 2015).

Pontes (2014) coloca que *feedback* é uma palavra de origem inglesa e, de acordo com o dicionário *online*, significa um processo em que a mensagem emitida obtém uma reação de quem a recebe, sendo usada para avaliar os efeitos desse processo: *feedback* positivo ou *feedback* negativo. Enquanto Marins Filho (1998, p. 51), reforça que “para vencer, para termos sucesso, é preciso que ‘tenhamos foco’ e que nos concentremos nas atividades que mais nos levam em direção aos nossos objetivos, claramente definidos”; assim como, Moreira (2009, p.8), também coloca que “Não há desenvolvimento sem *feedback*”.

As vantagens de se investir no capital humano, material essencial da gestão de pessoas, envolve um ambiente de trabalho mais organizado, em que as pessoas têm clareza sobre o que se espera delas e, portanto, direcionam seus esforços, tornando-se responsáveis pelas entregas e sendo reconhecidas por isso. Neste contexto, o *feedback* é de fundamental importância, por meio dele pode-se verificar como está o

comportamento, atitude desempenho e também a relação com as pessoas. É importante para o crescimento pessoal e profissional (MISSEL, 2012).

De acordo com Leme (2007), o *feedback* é uma informação precisa que tem como objetivo conduzir o colaborador para cumprir sua missão, a organização atingir os objetivos e todos saírem ganhando e, caso não seja bem compreendido, pode causar um resultado oposto ao pretendido. Para muitos profissionais, isto gera estresse e tensão, impedindo o amadurecimento e desenvolvimento da equipe e do líder.

O *feedback* é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seu próprio desempenho, sendo eles, negativos ou positivos. Desta forma, os termos “avaliação de desempenho” e “*feedback*” na Gestão de Pessoas, implicam na avaliação e no retorno, sendo que o *feedback* deve ser contínuo e ocorrer várias vezes, independente do período, de forma não sistematizada (MISSEL, 2012).

É importante saber como somos vistos pelos outros, para alterar nosso comportamento e tornar nossa relação mais fácil com os outros, sendo que em equipes de alto desempenho, os profissionais estão sempre em busca de *feedback*, para identificar seus pontos fortes e pontos a melhorar, buscando alcançar os resultados esperados pela organização (MARINS FILHO, 1998).

Para Pontes (2014), é importante pensar em um modelo de gestão que esteja atento às mudanças e que tenha capacidade de absorver o crescimento que a organização precisa, sendo pautado no conceito de eficácia como aquilo que produz os efeitos esperados. Dessa forma, é preciso compreender o *feedback* como capaz de extrair dos liderados o nível de inspiração que eles sentem em relação aos líderes, com foco no desenvolvimento individual, consolidando seus efeitos almejados por meio dos resultados considerados sustentáveis.

2.4.1 Tipos de *feedback*

A ferramenta de *feedback* possui formas diferentes de ser aplicada junto aos colaboradores, nem todas podem ser consideradas mais eficazes ou corretas. De acordo com sua utilização, criam-se tipos diferentes de atuação junto à outra parte envolvida que recebe a informação.

De acordo com a classificação de Willians (2005, p. 52), os tipos de *feedback* baseiam-se em:

a) Positivo: quando sentem a função de reforçar um comportamento que desejamos que se repita. Deve ser utilizado sempre, mesmo que as pessoas já estejam agindo conforme desejamos. Isto evitará que elas deixem de agir adequadamente por falta de motivação.

b) Corretivo: tem por objetivo modificar um comportamento. Quando uma pessoa não está agindo adequadamente deve-se emitir um *feedback* deste tipo, tomando os devidos cuidados para não dar um *feedback* ofensivo. Fazer esta diferenciação é um grande desafio para o professor.

c) Insignificante: é um *feedback* vago ou genérico a ponto de confundir o aluno sobre o seu propósito. Não provoca a reação desejada no aluno, como por exemplo, que ele continue estudando e interessando-se pela disciplina.

d) Ofensivo: Este tipo de *feedback* não orienta, não permite a aprendizagem pelo erro e não motiva para os estudos. Pelo contrário, acaba por gerar conflitos entre o professor e o aluno que o recebe.

De acordo com Moscovici (2003), diante destes modelos de aplicação do *feedback*, cabe ao gestor entender que para ser um processo realmente útil o *feedback* precisa apresentar um relato de um fato e não um julgamento; também deve indicar especificamente o comportamento que deve ser observado e ter compatibilidade com as necessidades do comunicador e do receptor; deve-se pontuar comportamentos possíveis de serem modificados para não causar uma sensação de frustração no receptor; importante que seja oportuno, sendo o mais imediato possível em relação a ocorrência do evento; e por fim, que tenha o intuito de que seja assegurada a perfeita compreensão do que o emissor quis dizer.

Todos os indivíduos precisam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo, sendo necessário saber o que se está fazendo inadequadamente, o que se está fazendo com correção, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos. Quando se recebe um *feedback* que não é esperado, é preciso saber lidar com as críticas, e o desafio é mudar o enfoque e compreender que a crítica pode ser um indicador de caminhos para a mudança (PONTES, 2014).

Moreira (2009) afirma que não existe *feedback* negativo, já que ele é uma ferramenta gerencial com o objetivo de reorientação e desenvolvimento; coloca que, se o *feedback* for realizado com o objetivo de reorientar o subordinado e não de humilhação, a fim de promover o desenvolvimento e alcance da meta, não pode ser chamado de *feedback* negativo.

De acordo com Leme (2015), o processo de desenvolvimento de pessoas engloba experiências, vivências, percepções e, principalmente, a capacidade pessoal

de cada um, esse processo vem somar todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória e que compõem a sua desenvoltura perante as situações do cotidiano. Para Pontes (2014), cada indivíduo possui suas características e desejos, então, quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo que gostam e para o qual têm aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento e desempenho profissional. Sendo assim, é importante que estejam em lugares em conformidade com seus perfis, interesses e sonhos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo qualitativo teve como objetivo central analisar se a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense, sendo que a pesquisa desenvolveu-se a partir dos conhecimentos utilizáveis e do uso precavido de métodos, técnicas e procedimentos científicos, a mesma se deu por um processo que compreende várias fases, que inicia com a formulação do problema e vai até a satisfatória apresentação dos resultados (GIL, 2006).

3.1 Caracterização da pesquisa

Este estudo apresenta caráter descritivo e explicativo cujo objetivo é descrever as características de determinada população ou fenômeno permitindo um enfoque de descrição dos aspectos de uma determinada população (GIL, 2010). Isso significa que o estudo busca conhecer as características de determinado fenômeno; no caso, se a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense.

Considerando que o estudo é de caráter descritivo, o que se pretende é o entendimento, compreender o fenômeno, no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada (GODOY, 1995). No que se refere a perspectiva explicativa, registram-se, analisam-se e interpretam-se fatos e causas, para que se possa ampliar generalizações, estruturar e definir modelos teóricos, com uma visão mais unitária do universo ou do âmbito produtivo, em geral e produzindo ideias por força de dedução lógica (LAKATOS E MARCONI, 2011).

Nesse caso, a pesquisa explicativa exige maior investimento em síntese, teorização e reflexão a partir do objeto de estudo. Visa identificar os fatores que contribuem para a ocorrência dos fenômenos ou variáveis que afetam o processo. Busca explicar o porquê das coisas. Sendo assim, buscou-se neste estudo analisarse a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional da equipe frente à missão de uma organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense.

3.2 Método da pesquisa

Ao se buscar compreender que um conhecimento, para ser considerado científico, necessita de um método igualmente científico, que lhe possibilite chegar a este conhecimento, Gil (2010) e Lakatos e Marconi (2007) destacam que se constitui, na maneira ou no caminho para se chegar a determinado fim, por meio do rigor da pesquisa científica, especialmente quando se trata das ciências sociais. Trata-se, outrossim, de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que são adotados para construir novos conhecimentos.

Buscou-se utilizar o estudo de caso único como método deste estudo, pois segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Os pesquisadores têm pouco controle sobre os eventos e essencialmente buscam responder às questões relacionadas de como e por que os eventos ocorrem (YIN, 2010).

Na primeira etapa deste estudo, foi realizado um diagnóstico qualitativo das ações em relação aos objetivos propostos pela pesquisa com os gestores da organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense. Na sequência, buscou-se junto ao departamento pessoal do Hospital, objeto deste estudo, os endereços eletrônicos dos colaboradores para que se pudesse enviar o questionário (Apêndice A), para futuras respostas.

A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso único incorporado conforme recomenda Yin (2001), por entender que este procedimento atende aos objetivos da pesquisa, defende que é único, por ser um tipo de estudo que pode representar um projeto distinto e que a partir dele se tiram lições, incorporado devido a necessidade de investigar mais de uma unidade de análise fora do contexto do objeto estudo de caso.

Para dar conta dos objetivos, buscou-se por meio deste estudo de caso, pesquisar os colaboradores da organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense que atuam nas equipes de apoio administrativo e equipe de enfermagem, assim denominadas pela organização estudada. Sendo assim, reitera-se que a “investigação científica depende de um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para atingir seus objetivos, por meio dos métodos científicos” (GIL, 2010, p. 8). Em razão disso, é que se entende necessário descrever detalhadamente o caminho

investigativo para que se torne público, seja validado e se necessário reproduzido (LAKATOS; MARCONI, 2007).

3.3 Técnica de coleta de dados

O instrumento de coleta de dados utilizado foi através de um questionário estruturado o qual apresenta perguntas abertas e fechadas com alternativas de respostas fixas e pré-estabelecidas. O mesmo foi elaborado via *Google forms* e enviado o *link* por *e-mail* às equipes de apoio administrativo e de enfermagem, perfazendo um total de 42 (quarenta e dois) questionários enviados nos meses de setembro e outubro de 2018.

Lakatos e Marconi (1992) chamam atenção a um ponto quando são aplicados questionários, no que se refere à sensibilização dos sujeitos pesquisados. Vale destacar que fez-se a sensibilização dos respondentes, destacando a importância do estudo proposto no corpo do próprio instrumento.

Do total de questionários enviados, teve-se uma devolutiva pequena de participantes que contribuíram com suas respostas. Cabe salientar que, ao identificar que alguns colaboradores da equipe de apoio administrativo não fazem uso dos meios eletrônicos como, por exemplo, acesso a *e-mails*, entregou-se os formulários dos questionários impressos a fim de que pudessem responder a pesquisa. Este fato gerou uma necessidade de buscar outros meios para que os colaboradores que forneceram seus endereços eletrônicos e ainda não haviam respondido, se sensibilizasse a contribuir com a pesquisa.

Desta forma, buscou-se por outros canais como: sensibilização em reuniões de equipe, lembretes e reenvio do *link* da pesquisa em grupos de *WhatsApp* utilizados pela Organização Hospitalar em estudo, além de contar com a ajuda de alguns colaboradores que buscavam incentivar os colegas a participarem. Destacam-se que todas as tentativas obtiveram um percentual de respondentes muito pequeno, gerando deste montante somente 24 (vinte e quatro) respondentes. É importante salientar que foram mais de 03 (três) vezes que se enviou o instrumento de pesquisa para a obtenção deste retorno.

A Instituição Hospitalar do Extremoeste pesquisada, refere-se a um hospital privado de pequeno porte, o qual tem registro no Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (CNES) e possui entre cinco e 30 leitos podendo atuar

em serviços de atenção básica e de média complexidade, sendo que atende pacientes vinculados a planos de saúde ou de forma particular. Tem perfil de hospital (BRASIL, 2005).

A instituição possui como visão, “Ser referência em prestação de serviços médico-hospitalares, de média e alta complexidade, atendendo a clientes particulares e de convênios, na região Oeste de Santa Catarina, por meio da gestão eficiente de processos, segurança e qualidade assistencial. Da mesma forma, sua missão é “prestar atendimento médico-hospitalar de excelência, promovendo a segurança e a qualidade de vida dos pacientes, familiares, médicos e colaboradores, com ética, humanização, infraestrutura adequada e excelência operacional. Assim sendo, a empresa pesquisada atua baseada nos valores da Humanização, da ética, da excelência, segurança e sustentabilidade.

3.3 Forma de análise dos dados

A análise de dados ocorreu, primeiramente, com a consulta aos documentos organizacionais para a verificação dos instrumentos utilizados na avaliação de desempenho com os colaboradores, com a finalidade de apropriar-se do conhecimento e manutenção de procedimentos padrões orientados pela organização pesquisada.

Os dados coletados foram analisados tendo como base as interrelações de sujeitos no seu ambiente natural e o fenômeno em curso. Logo, a análise dos resultados foi consolidada a partir dos quesitos advindos da literatura frente aos discursos utilizados pelas entrevistadas, por meio da observação e da análise de documentos.

Essa etapa do trabalho tem por finalidade demonstrar qual foi o caminho trilhado para a execução da pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados bem como, a caracterização da pesquisa, técnica de coleta de dados e a forma utilizada para realizar a análise dos dados. Na opinião de Gil (1996) a metodologia explica os caminhos percorridos para chegar aos objetivos propostos. Segundo os autores, a metodologia indica como foi selecionada a amostra, apontando os instrumentos de pesquisa e como os dados foram tratados.

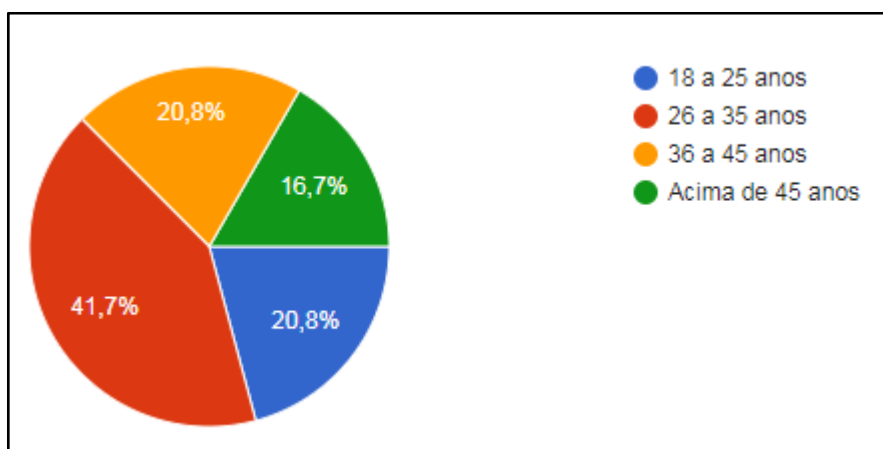
4 CONTEXTUALIZAÇÃO E RESULTADOS

Neste capítulo, demonstram-se, através de gráficos e análise descritiva, os resultados obtidos no questionário de perguntas abertas e fechadas, sendo que a partir da análise dos mesmos, no item 4.2 encontram-se as análises críticas com referências nos autores pesquisados durante a realização do trabalho.

4.1 Contextualização dos resultados

Em relação às questões do questionário aplicado aos sujeitos respondentes, quanto a questão relativa à faixa etária, tem-se o Gráfico 1, é possível verificar que 41,7% do público pesquisado está na faixa etária entre 26 a 35 anos, 20,8% entre 18 a 25 anos e outros 20,8% na faixa de 36 a 45 anos, sendo que 16,7% encontram-se na faixa acima de 45 anos de idade.

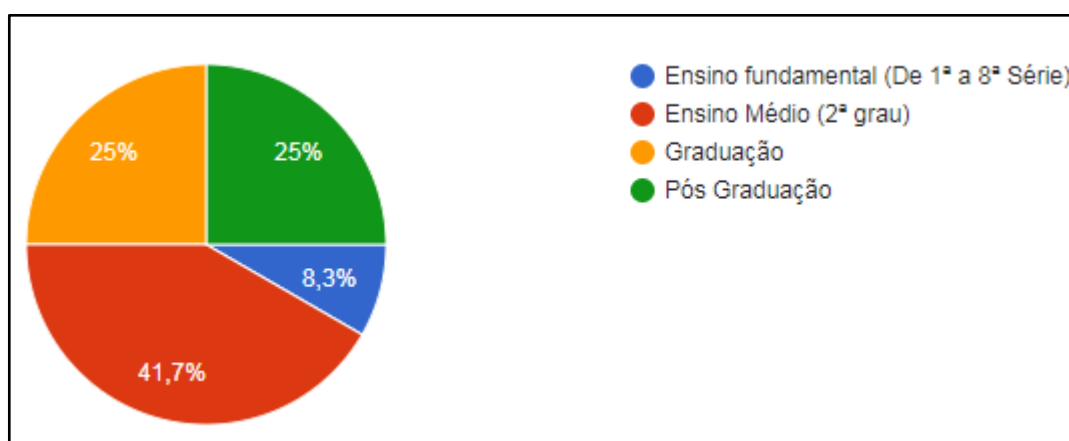
Gráfico 1 - Faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação a escolaridade, de acordo com o Gráfico 2, é possível analisar que os colaboradores da empresa pesquisada em sua grande maioria possuem o ensino médio, no qual 41,7% registraram esta opção, 25% possuem curso de graduação e outros 25% pós-graduação, sendo que apenas 8,3% registraram ter o ensino fundamental.

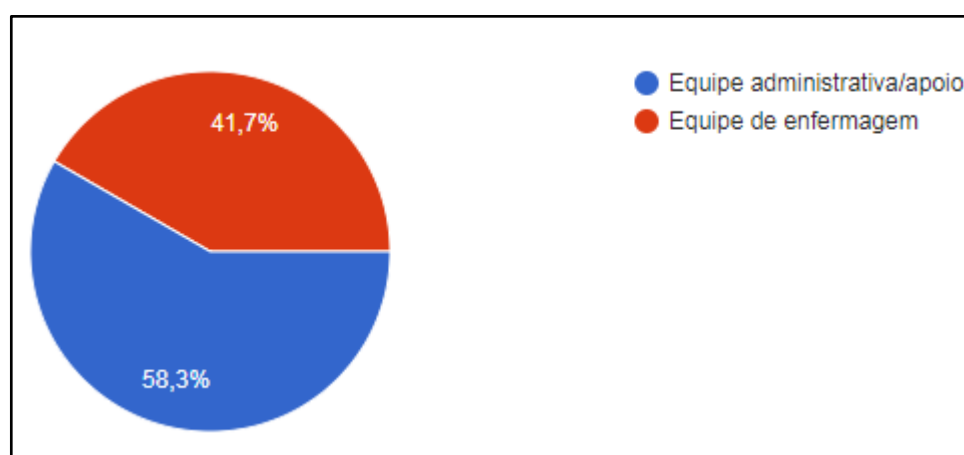
Gráfico 2 - Escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No que diz respeito ao setor de trabalho ao qual pertencem os sujeitos respondentes, verifica-se no Gráfico 3 que 58,3% dos colaboradores desempenham suas funções na equipe administrativa e outros 41,7% na equipe de enfermagem.

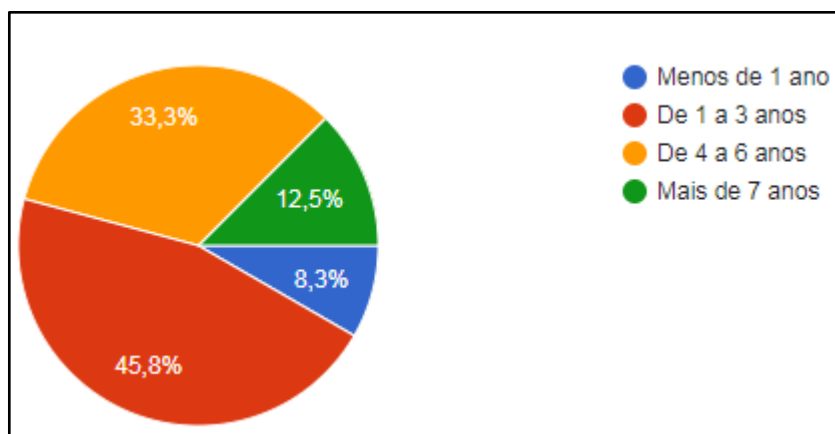
Gráfico 3 - Setor de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Em relação ao tempo de empresa dos sujeitos respondentes encontram-se de acordo com o Gráfico 4, no qual se verifica que 45,8% atuam na empresa entre 1 a 3 anos, outros 33,3% atuam de 4 a 6 anos, 12,5% estão na empresa pesquisada há mais de 7 anos e 8,3% há menos de 1 anos de atuação.

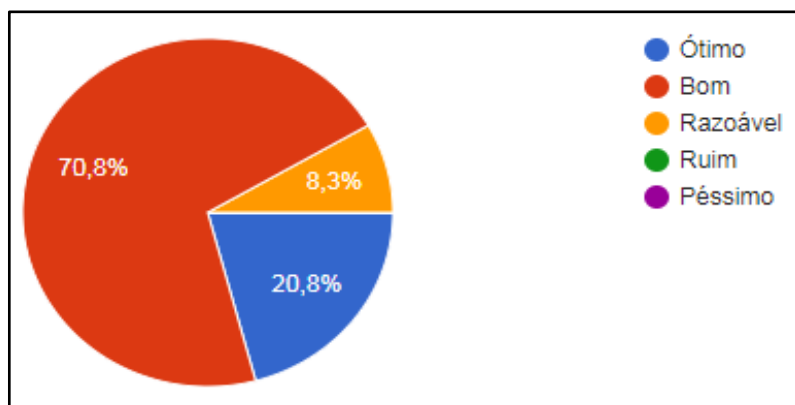
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Quanto à questão que investiga sobre como os sujeitos respondentes caracterizam o processo de avaliação de desempenho, tem-se no Gráfico 5 que 70% acreditam ser bom, 20,8% o caracterizam-no como ótimo e outros 8,3% acreditam ser razoável.

Gráfico 5 - Caracterização do processo de avaliação de desempenho



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

O presente questionamento solicitava ao respondente que justificasse sua resposta de maneira a ficar claro sua percepção sobre o processo de avaliação de desempenho na instituição em que trabalha. Desta forma, obteve-se as seguintes colocações:

Questão: Como você caracteriza o processo de avaliação de desempenho?	Justificativa do entrevistado.
	“É realizada semestralmente com todos os colaboradores. É desenvolvida individualmente com todos os colaboradores”.
	“Forma de crítica positiva e construtiva”
	“É realizado aos funcionários pesquisa de clima e avaliação com a psicóloga”
	“Está ok”
	“Importante”
	“Foi a primeira vez que realizei e foi claro”.
	“Bom, para obter pontos positivos e negativos do seu trabalho que às vezes se passa despercebido”.
	“Ótimo, assim estamos sempre buscando o nosso melhor”.
	“Porque é bom”.
	“Porque os funcionários fazem o que gostam e fazer com amor ao próximo”
	“Por conseguimos saber se estamos atingindo as expectativas”.
	“Poderia ser com mais frequência”.
	“É um processo individual de cada funcionário, para valorizar seu desempenho e ser valorizado pelo que faz”.
	“Deveria haver mais envolvimento do superior”
	“Um processo que somos parabenizados pelas nossas qualidades e cobrados pelas nossas falhas”.
	“Muito importante a avaliação de desempenho na organização, busca a mais o interesse dos colaboradores”.
	“Deveria haver esse processo de avaliação para todos os colaboradores”.
	“Não passei por nenhum processo de avaliação ainda”.
	“Temos cursos e treinamentos para capacitação”.
	“É realizada semestralmente com todos os colaboradores”.
	“É desenvolvida individualmente com todos os colaboradores”
	“Bom, porém, não é realizado pelo superior imediato”.
	“A frequência realizada está adequada, entretanto as tomadas de decisões não são tomadas a partir dos resultados”.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Relacionado a questão que investiga se os sujeitos respondentes acreditam que através do processo de avaliação de desempenho é possível avaliar as suas competências em relação às atividades que está desenvolvendo, tem-se no Gráfico 6 que 54,2% acreditam ser totalmente possível avaliar as competências em relação as atividades enquanto 45,8% acreditam ser possível avaliar, mas apenas parcialmente.

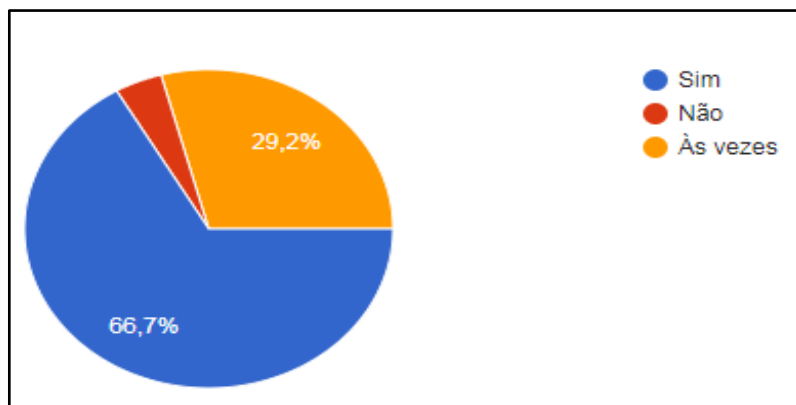
Gráfico 6 – Percepção do processo de avaliação de desempenho para avaliar as suas competências em relação às atividades que está desenvolvendo



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 7 é possível verificar que 66,7% percebem que a avaliação de desempenho é útil na identificação das necessidades de melhorias dos colaboradores, enquanto 29,2% percebem as vezes e outros 4,1% não conseguem perceber esta melhoria. No campo das justificativas obteve-se as seguintes colocações: Justificativa 1: “Aponta nossos pontos fortes e fracos em relação ao atendimento prestado”. Justificativa 2: “Falta comprometimento de alguns colaboradores às vezes”.

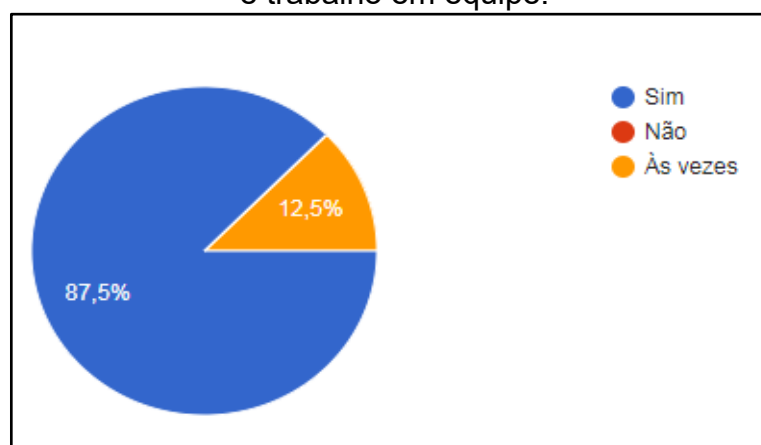
Gráfico 7 – Percepção do processo de avaliação de desempenho para identificar as necessidades de melhoria dos colaboradores da equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 8, se investiga se os colaboradores respondentes acreditam que a sua participação no processo de avaliação de desempenho é importante para perceber suas atitudes, desenvolvimento profissional e trabalho em equipe; assim sendo, 87,5% acreditam que este processo é válido para tais percepções, enquanto 12,5% acreditam que as vezes é importante.

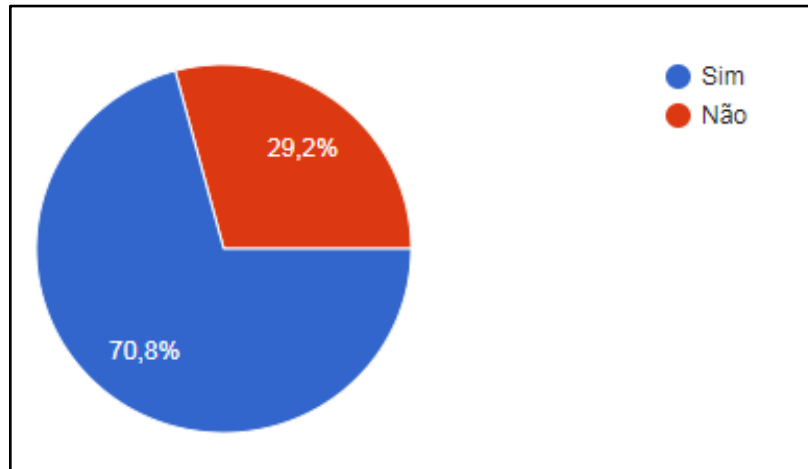
Gráfico 8 – Visão de que a sua participação no processo de avaliação de desempenho é importante para perceber suas atitudes, desenvolvimento profissional e trabalho em equipe.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Relacionado a existência de periodicidade do processo de *feedback*, tem-se o Gráfico 9 no qual, 70,8% dos colaboradores respondentes da pesquisa afirmam que existe um processo periódico de *feedback* entre a empresa e o colaborador baseado na avaliação de desempenho realizada, enquanto 29,2% não reconhecem este processo.

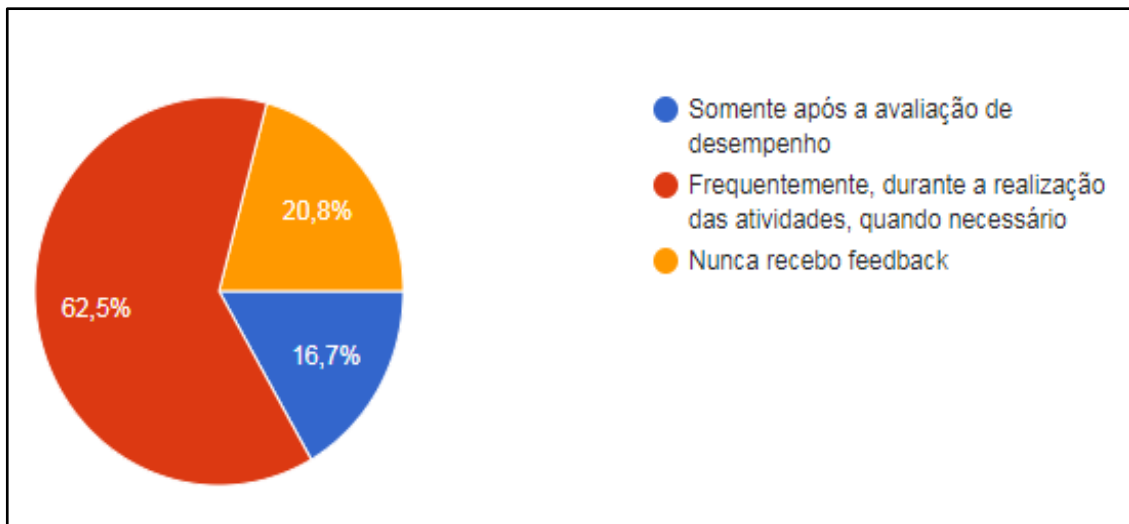
Gráfico 9 – Existência de processo periódico de feedback entre empresa e colaborador



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 10, analisa-se quanto a periodicidade do *feedback*, e 62,5% colocam que este colaborador é frequente durante a realização das atividades e sempre que necessário, 20,8% colocam que nunca recebem *feedback* de suas atividades e 16,7% afirmam que este processo de *feedback*, ocorre somente após a avaliação de desempenho.

Gráfico 10 – Periodicidade de recebimento de *feedback*

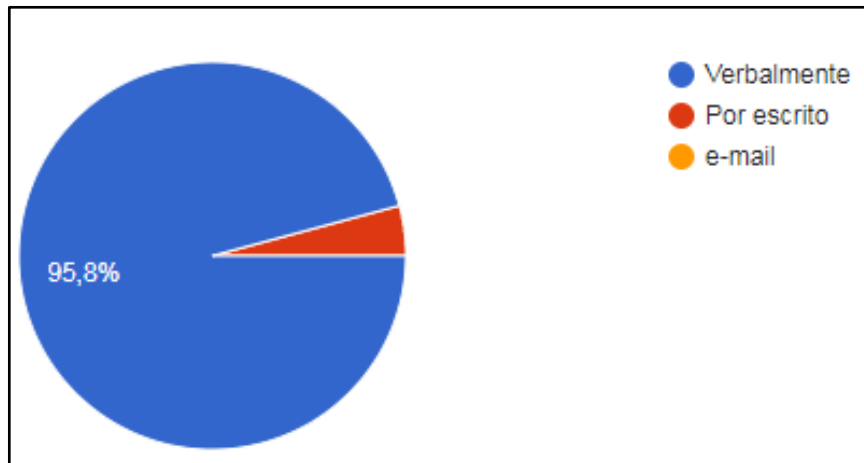


Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Relacionado a questão que investiga o de que maneira ocorre o recebimento de *feedback*, no Gráfico 11 é possível verificar que 95,8% relatam que é de forma verbal e apenas 4,2% relatam que o recebimento é por escrito. No campo de

justificativas obteve-se as seguintes respostas: Justificativa 1: “Não recebo *feedback*”. Justificativa 2: “Não quero responder”. Justificativa 3: “Recebo *feedback* somente da chefia imediata”.

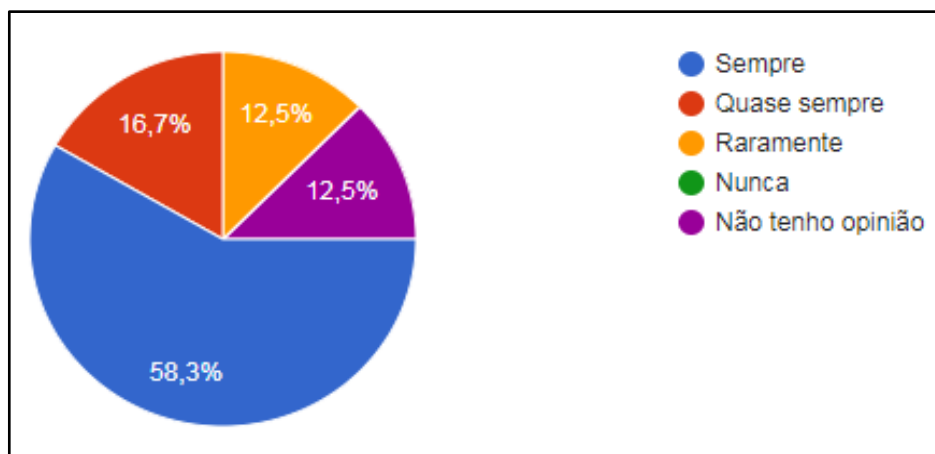
Gráfico 11 – Maneira que ocorre o *feedback*.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 12, a questão que investiga se a empresa é aberta para receber as críticas opiniões e contribuições de seus colaboradores durante o processo de *feedback*, e 58,3% dos respondentes relatam que a empresa está sempre aberta às críticas e opiniões, 16,7% relatam que essa receptividade acontece quase sempre, 1,5% que raramente acontecem e 12,5% não tem opinião formada.

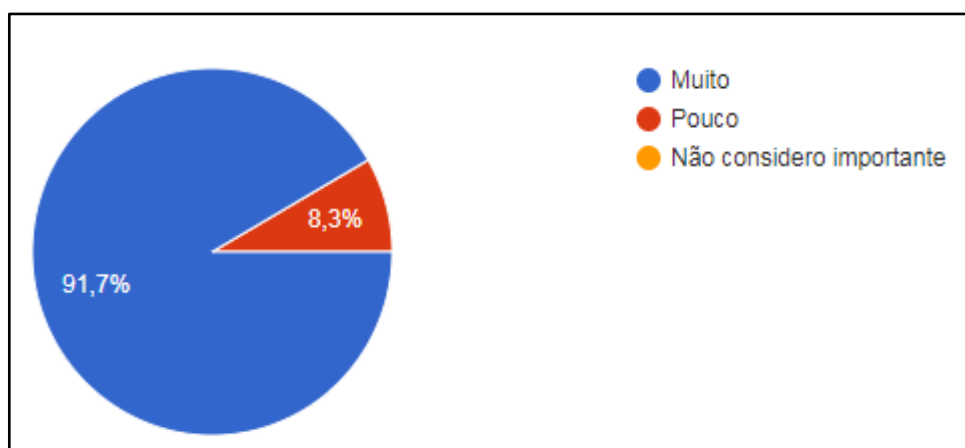
Gráfico 12 – Recebimento de críticas opiniões e contribuições dos colaboradores durante o processo de *feedback*.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 13, aborda-se o questionamento relacionado a importância do processo de avaliação de desempenho praticada pela Instituição para o desenvolvimento profissional, sendo que 91,7% colocam que este processo é muito importante, e apenas 8,3% relatam que é pouco importante para seu desenvolvimento.

Gráfico 13 – Importância da avaliação de desempenho para seu desenvolvimento profissional.



Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Por fim, na questão 14 buscou-se saber o que os sujeitos respondentes sugerem de melhoria no processo de avaliação de desempenho e *feedback* praticado pela Instituição e assim, obteve-se as seguintes colocações:

Questão:	Justificativa do entrevistado.
Quão importante é para seu desenvolvimento profissional a avaliação de desempenho praticada pela Instituição?	"Pouco bom".
	"Mais oportunidades de expor ideias de melhorias. Que haja <i>feedback</i> entre funcionários e empresa regularmente".
	"Como estou pouco tempo na empresa, ainda não sei dar minha opinião".
	"Ser realizado a avaliação com mais frequência, podendo ser de 6 em 6 meses".
	"Sugerir em que pontos temos mais dificuldade, porque às vezes acabamos por não nos perceber aonde podemos estar melhorando"
	"Em alguns casos falta treinamento".
	"Acredito estar sendo bem implantado e não tenho o que opinar".
	"Na minha opinião está bom assim".
	"Que seja feito mais vezes porque desde que eu trabalho na empresa só fui avaliada uma vez só".
	"Envolvimento dos diretores em alguns casos, por acompanharem o processo de trabalho".
	"Todos os funcionários ter os mesmos direitos e deveres".
	"Ser realizado com mais frequência".

	“De minha parte a avaliação de desempenho e o <i>feedback</i> está ótima”.
	“Deveria ser realizado mais avaliações, o próprio colaborador deveria avaliar-se. E todos os colaboradores deveriam ganhar o <i>feedback</i> ”.
	“Avaliação do desempenho trimestral e <i>feedback</i> ”.
	“Dar continuidade com treinamentos. Palestras se for possível, visando sempre o aprendizado do colaborador, o crescimento pessoal e profissional do colaborador, e conseqüentemente o bom desempenho e atendimento da empresa, visando sempre o bem-estar e satisfação dos nossos clientes! ”.
	“Aplicabilidade do <i>feedback</i> e nos processos de melhoria”
	“Ser realizado pelo superior imediato”.
	“Poderia ser aplicado e entregue por escrito um relatório ao colaborador”.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

4.2 Análise crítica dos resultados

Ao analisar a primeira etapa do questionário, o qual se objetiva verificar o perfil dos colaboradores da instituição hospitalar pesquisada, é possível perceber que se trata de uma equipe jovem no que se refere a faixa etária e também no tempo de empresa, muitos possuem graduação ou pós-graduação, muito provavelmente de acordo com as necessidades da instituição a qual desempenham as funções nas equipes da enfermagem e administrativa.

No que se relaciona a equipe de enfermagem, salienta-se que o quadro de colaboradores está constantemente sendo complementado, devido ao crescimento da instituição, a qual tem como destaque a maternidade que vem se consolidando no mercado regional por diversos motivos: infraestrutura hospitalar, corpo clínico da especialidade de obstetrícia, médicos pediatras reconhecidos no mercado, profissionais de enfermagem com especialização no atendimento de recém-nascidos e segurança dos procedimentos.

De acordo com Lizote et. al (2017) o capital humano é um ativo intangível que pode ser utilizado para gerar valor para a organização, esse refere tanto à capacidade, habilidade e experiência quanto ao conhecimento formal que as pessoas detêm e que agregam valor à empresa. Subentende-se que o capital intelectual pode ser considerado como a soma de conhecimentos, seja individual ou coletivo, bem como tácito ou explícito.

De maneira ampla, os colaboradores aprovam o processo de avaliação de desempenho e acreditam que através deste processo é possível avaliar as suas competências em relação às atividades que estão desenvolvendo. No entanto, é possível analisar algumas colocações que se fazem importante para que o processo

seja eficaz, sendo que se percebe uma carência da presença do gestor quando citam que o processo não é realizado com o superior imediato, ou que as decisões não são tomadas a partir dos resultados da avaliação, ou ainda, que o processo não é realizado com todos os colaboradores.

Segundo Marras (2012), a avaliação é um acompanhamento sistemático do desempenho das pessoas no trabalho e se trata de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades. O desempenho pode variar de pessoa para pessoa e de situação para situação, pois depende de inúmeros fatores condicionantes que o influenciam poderosamente (CHIAVENATTO, 2010).

Acredita-se que os fatores internos que potencializam a atuação da instituição hospitalar pesquisada, estão relacionados a cultura organizacional voltada para o bom atendimento aos clientes, seguindo os valores da instituição, na qual a equipe mostra-se comprometida e humanizada, atuando em consonância com os objetivos organizacionais e recebendo treinamentos contínuos a fim de garantir a resolutividade dos serviços prestados.

Para conseguir a felicidade de seus empregados, a comunicação interna busca a integração por meio de programas participativos diversos, no intuito de gerar maior comprometimento dos funcionários e aumentar os índices de qualidade e de produtividade (TOMASI, 2010). Chiavenato (2004), salienta ainda que até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante e acreditava-se que os objetivos das empresas eram incompatíveis com os objetivos das pessoas.

Da mesma forma que os colaboradores acreditam que o processo é ótimo, também salientam que é útil na identificação das necessidades de melhorias dos colaboradores, sendo que sua participação no processo de avaliação de desempenho é importante para perceber suas atitudes, desenvolvimento profissional e trabalho em equipe.

Para ter melhorias em sua gestão interna é preciso que o Hospital trabalhe alguns pontos importantes, como: a diminuição de ruídos na comunicação interna, que poderia ser mais burocratizada nesse primeiro momento, de forma escrita e clara ao público; melhorar as estratégias de retenção de talentos, com a implantação de programas de incentivos financeiros, de crescimento interno, ou de benefícios; a

intensificação e profissionalização da atuação *domarketing*, com o objetivo de atrair demanda e também de criar uma identidade da marca.

De acordo com Oliveira, Estender e Macedo (2016), no ambiente organizacional são percebidas diversas transformações em relação as políticas, tecnologias, economia e sociedade, as quais vem contribuindo na modificação dos modelos de gestão, que anteriormente davam ênfase no modelo autocrático. Percebe-se que atualmente, estão sendo trabalhadas formas de gestão mais participativas e integradas, as quais são capazes de propiciar inovações produtivas, a resolução de grandes desafios para a área de gestão de pessoas, pois percebe-se uma nova forma de relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

Assim sendo, o *feedback* é hoje assunto fundamental quando se discute o crescimento das empresas, sendo um instrumento muito apropriado, e necessário, no processo de avaliação de desempenho, pois reflete a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento e desenvolvimento humano no trabalho. Não é mais viável pensar em uma organização sem correlacionar a mesma às pessoas que nela desenvolvem suas atividades laborais, e por isso, a preocupação em manter as pessoas envolvidas com os princípios, estratégias, políticas, práticas, processos de gestão e estilos de atuação dos gestores (MISSEL, 2012).

Na empresa pesquisada, existe um processo periódico de *feedback* entre a empresa e o colaborador o qual está baseado na avaliação de desempenho realizada. Esta avaliação é realizada sempre que necessário ou após a avaliação de desempenho, sendo que este *feedback* é formalizado em documento escrito e a empresa está sempre aberta para receber as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores durante este processo. No que se refere a importância do processo de avaliação de desempenho praticada pela Instituição para o desenvolvimento profissional, os colaboradores acreditam ser importante.

Neste contexto, é importante salientar que todos os indivíduos precisam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo, sendo que é importante para seu desenvolvimento profissional, saber o que se estão fazendo inadequadamente e como o que se estão fazendo pode ser melhorado. De acordo com Torquato (1986 apud SOUZA; TAUDECCI, 2017, p. 2552), “um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe *feedback*, pois cria um

clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos”.

A prática de dar e receber *feedback* não é muito fácil, porém, os líderes que desejam que a comunicação com seus liderados seja eficaz precisam ter em mente que ele é de suma importância, considerando que a comunicação ocorre tanto pela ação quanto pela inércia, independentemente do que se tem em mente. Ou seja, quando um líder deixa de informar a seus liderados se o trabalho desempenhado foi bom ou ruim, ou quando deixa de orientá-los quanto à maneira correta a seguir, ele está emitindo uma mensagem a seus colaboradores. Tal mensagem pode ser entendida como descaso (SOUZA; TAUDECCI, 2017).

Dar e receber *feedback* são necessidades humanas que propiciam avaliação do que está correto e do que é preciso melhorar. Tais práticas facilitam a construção de um relacionamento autêntico, criando um clima de compreensão mútua, de empatia, bem como facilitar o controle dos objetivos organizacionais que se pretenda atingir.

5 PROPOSTA DE MELHORIA

Durante estudos realizados na Instituição Hospitalar do Extremoeste Catarinense, verificou-se que a mesma possui colaboradores empenhados no processo de avaliação de desempenho, por compreenderem que lhes traz benefícios e oportunidades de melhoria no dia a dia do desenvolvimento de suas atividades. O presente estudo apresenta algumas sugestões de melhorias apontadas pelos colaboradores que responderam à pesquisa e na última questão do questionário tiveram a oportunidade de fazer os apontamentos de forma aberta.

Dentre as sugestões de melhoria apontadas pelos colaboradores pesquisados destacam-se algumas que se sugere que sejam avaliadas pela instituição:

- Em relação ao processo de *feedback* no qual o colaborador recebe sua avaliação de desempenho, sugere-se que seja emitido um documento escrito e o colaborador dê ciência que recebeu e que teve acesso aos apontamentos que possivelmente diagnosticaram as suas dificuldades e/ou melhorias durante as atividades laborais. Considerando uma das respostas de sugestão de melhoria que diz ser necessário “[...] em que pontos temos mais dificuldade, porque às vezes acabamos por não nos perceber onde podemos estar melhorando”.

Com a colocação do colaborador, subentende-se que o processo de *feedback* não está sendo claro o suficiente o que de certa forma, invalida o processo de avaliação se considerar que o objetivo é justamente verificar as possíveis dificuldades para que seja apontado e futuramente aprimorado. Assim sendo, com o registro do *feedback*, se diminui as possibilidades de incertezas no recebimento e até mesmo, de compreensão da mensagem.

- Com os resultados da avaliação de desempenho, sugere-se realizar treinamentos, palestras e workshops os quais seja possível trabalhar as fragilidades que surgem no dia a dia de trabalho. Neste contexto, se considera que o objetivo da avaliação é sempre o aprendizado do colaborador, assim como o crescimento pessoal e profissional.

- Em relação aos prazos de realização da avaliação de desempenho, e considerando que algumas sugestões apareceram na pesquisa que fosse realizado com mais frequência, sugere-se que seja fixado determinada época para que os colaboradores possam se organizar para avaliar e serem avaliados. Sugestão apenas

como fator de organização de calendário, todo mês de novembro tem avaliação de desempenho.

Para finalizar, após realização de todas as análises e com base nos documentos da instituição, sugere-se que a avaliação de desempenho seja realizada a cada 12 meses, ou seja, uma vez por ano em época determinada em calendário da instituição e que seja implantado, também o período de *feedback* com a devolutiva por escrito ao colaborador.

Dentre as capacitações em busca de aperfeiçoamento das habilidades que são desenvolvidas no dia a dia dos colaboradores e visando o atendimento integral ao cliente, sugere-se: liderança em serviços de saúde, gestão de equipes de saúde atendimento humanizado, higienização das mãos, amamentação, técnicas de administração de medicamentos injetáveis, higienização de ambientes, descarte correto do lixo, segurança do paciente e gerenciamento de riscos, sistematização da assistência de enfermagem.

Após a devolutiva e através do levantamento dos pontos frágeis, sugere-se que sejam implantadas capacitações para todos os colaboradores, considerando que todos aprendem em grupo e que aqueles que apontaram algumas dificuldades poderão aprender e se corrigir enquanto os que não apresentaram dificuldades poderão contribuir para o aprendizado dos colegas e aprimorar-se.

6 CONCLUSÃO

Atualmente é muito importante reconhecer que as organizações estão em constante processo de avaliação, sendo que este pode ser um instrumento para estar um passo à frente das demais organizações hospitalares da região. Para administrar com eficácia é preciso equilíbrio dos indicadores de desempenho em todas as áreas e todos os níveis da instituição, sendo preciso também um planejamento e gestão com uma liderança que oriente, motive e desenvolva uma sinergia entre os membros da organização.

Assim, torna-se necessário uma padronização de seus processos para que o gestor possa gerenciar e fazer acontecer, de maneira que venha construir o futuro atingindo sua visão.

Se as pessoas envolvidas com a instituição não conhecem o básico das habilidades necessárias para o desempenho de sua função, dos processos internos, das necessidades dos clientes, é preciso trabalhar para desenvolver a excelência operacional e estratégias de diferenciação nesta equipe.

Os processos internos devem estar organizados e sempre dando suporte para as unidades que atendem o cliente. Quando não existem melhorias nos processos internos, existe, além de insatisfação dos colaboradores, a insatisfação dos clientes externos, sendo que antes de almejar a conquista de novos clientes, é necessário preocupar-se com a conquista do seu cliente interno, ou seja, se o colaborador não estiver satisfeito e comprometido verdadeiramente com os ideais da instituição a luta será esgotante.

Um colaborador não deve apenas oferecer a sua força de trabalho para a empresa, seja ela intelectual ou braçal. Em contrapartida, ele deve receber um retorno de como tem sido seu desenvolvimento e quais são os seus pontos fortes e fracos. É justamente nesse argumento que se baseia a importância do *feedback*, sendo uma forma econômica e poderosa de dar um retorno para os seus colaboradores e, independentemente da forma que for apresentado, ele deve ser construtivo.

Com a utilização correta do *feedback*, um dos principais benefícios conquistados pela organização é um melhor direcionamento do trabalho dos colaboradores. Salienta-se que, na medida em que a organização se preocupa em comunicar claramente aos seus colaboradores quais os objetivos que busca alcançar

e como a equipe pode ajudar a conquistá-los, o engajamento se torna mais fácil. Assim sendo, é importante deixar claro quais as expectativas para o trabalho e compreender o que os colaboradores esperam da empresa.

Por isso, é necessário selecionar bem os colaboradores e depois investir neles, educando-os e capacitando-os de acordo com os objetivos da instituição. Afinal, são os colaboradores que atendem diretamente o cliente de uma organização, e esses colaboradores primeiramente são seres humanos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 14. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FIGUEIREDO, Jussara Moore. **Estudo sobre a satisfação no trabalho dos profissionais de informação de uma IFES**. (Dissertação) Mestrado em sistemas de Gestão. Universidade Federal Fluminense, Escola de engenharia, 2012. 174f.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOULART, Iris Barbosa (Org.). **Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas e processos**. 8. ed. Rio de Janeiro: PHB, 2004.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o ser humano rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KUHN, Ivo Ney; BERWIG, Aldemir; PINTO, Raquel Cristiane Feistel. O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU. Mar Del Plata – Argentina. dez./2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136046/101_00152.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 out. 2018.

LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

_____. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360º**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Capital humano e sua relação com o desempenho organizacional em empresas prestadoras de serviços contábeis. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**. v. 16. n. 48, 2017. Disponível em:<
<http://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2373>>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MARINS FILHO, Luiz A. **Socorro! Tenho medo de vencer**. 10. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

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

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. 278 p.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

OLIVEIRA, Natalia de; ESTENDER, Antonio Carlos; MACEDO, Daniela Luiza de. Clima organizacional e a satisfação no trabalho. **Empreendedorismo, Gestão e Negócios**, v. 5, n. 5, Mar. 2016, p. 197-213. Disponível em:<
<http://fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume5/11.pdf>>. Acesso em: 21 maio 2018.

PITA, Eliana. **Como Dizer? A arte de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.132p.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes**. 12. ed. São Paulo: LTr, 2014.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHERMERHORN, John R. **Administração: conceitos fundamentais**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de; TAUDECCI, Marilsa de Sá Rodrigues. **A importância do feedback pela percepção de líderes e liderados**. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica/ VII Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2007. Disponível em:< http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf >. Acesso em: 25 nov. 2018.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **Gestão de ONGS: principais funções gerenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

TOMASI, Carolina. **Comunicação empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber *feedback***. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, AntonioVirgilio Bittencourt (orgs.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

YIN, Roberto K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE

Faculdade Senac de São Miguel do Oeste Curso Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas.

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Sou Sther Andreia Kollet, acadêmica do Curso de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de pessoas e gostaria de contar com sua contribuição para responder este questionário que faz parte de uma coleta de dados para elaboração do Projeto Integrador, cujo objetivo é: Analisar se a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores de uma organização Hospitalar do Extremoeste Catarinense. Não é necessário se identificar no questionário e as informações obtidas serão tratadas de forma coletiva, sendo utilizadas tão somente para embasar a realização do presente trabalho.

Agradeço antecipadamente sua colaboração.

Assinale uma das alternativas apresentadas em cada questão abaixo.

01) Qual sua faixa etária?

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- Acima de 45 anos

02) Qual sua escolaridade:

- Ensino fundamental (De 1ª a 8ª Série)
- Ensino Médio (2ª grau)
- Graduação
- Pós Graduação

03) Qual é seu setor de trabalho?

- Equipe administrativa
- Equipe de enfermagem

04) Quanto tempo você trabalha nesta organização?

- Menos de 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- Mais de 7 anos

05) Como você caracteriza o processo de avaliação de desempenho?

- Ótimo
- Bom
- Razoável
- Ruim
- Péssimo

Justifique:

06) Você acredita que através do processo de avaliação de desempenho é possível avaliar as suas competências em relação às atividades que está desenvolvendo?

- Sim, totalmente
- Sim, mas de maneira parcial
- Não conheço minhas competências
- Não acredito no processo

07) Você percebe que o processo de avaliação de desempenho identifica as necessidades de melhoria dos colaboradores da equipe?

- Sim
- Não
- Às vezes

Se não justifique:

08) Você acredita que a sua participação no processo de avaliação de desempenho é importante para perceber suas atitudes, desenvolvimento profissional e trabalho em equipe?

- Sim
- Não
- Às vezes

Se não justifique:

09) Com base na avaliação de desempenho, existe processo periódico de *feedback* entre organização e colaborador?

- Sim
- Não

10) Você recebe *feedback* somente após a avaliação de desempenho ou no decorrer do dia-a-dia de trabalho?

- Somente após a avaliação de desempenho
- Frequentemente, durante a realização das atividades, quando necessário.
- Nunca recebo *feedback*.

11) Se você recebe *feedback*, ocorre de que maneira?

Verbalmente

Por escrito

e-mail

Outros, qual? _____

12) A organização é aberta para receber as críticas opiniões e contribuições de seus colaboradores durante o processo de *feedback*?

Sempre

Quase sempre

Raramente

Nunca

Não tenho opinião

13) Quão importante é para seu desenvolvimento profissional a avaliação de desempenho praticada pela organização?

Muito

Pouco

Não considero importante

14) O que você sugere de melhoria no processo de avaliação de desempenho e *feedback* praticado pela organização?
