

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

VICTOR STEINER

**A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO *FEEDBACK* PARA
A PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL NA ROHDEN PORTAS E ARTEFATOS
DE MADEIRA LTDA.**

**TAIÓ
2025**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

VICTOR STEINER

**A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO *FEEDBACK* PARA
A PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL NA ROHDEN PORTAS E ARTEFATOS
DE MADEIRA LTDA.**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado ao curso de Administração, pertencente a Área das Ciências Sociais Aplicadas, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como condição parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Prof. M.a: Elisandra de Brito Farias

**TAIÓ
2025**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

VICTOR STEINER

**A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO *FEEDBACK* PARA
A PRODUTIVIDADE ORGANIZACIONAL NA ROHDEN PORTAS E ARTEFATOS
DE MADEIRA LTDA.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de graduação em Administração da Área
das Ciências Sociais Aplicadas do Centro
Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale
do Itajaí, a ser apreciado pela Banca
Examinadora, formada por:

Orientadora: Prof. M.a: Elisandra Marluce de Brito Farias

Banca Examinadora:

Professor(a):

Professor(a):

Taió, dezembro de 2025.

“Tenha sonhos, trace objetivos e trabalhe com dedicação para alcançá-los, viva com propósito, seja o protagonista da sua própria história. acredite em você!!! Esteja vivo!!!”
(Sargento Halysson Heilmann)

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por me conceder forças para alcançar esta etapa, e à minha família e amigos, pelo apoio e incentivo constantes.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me conceder saúde e forças para seguir em frente, enfrentar os desafios e não desistir diante dos obstáculos que apareceram, e principalmente por me permitir a realização desse sonho.

Aos meus pais, Charles e Janice, que me educaram com todo carinho, amor e dedicação para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje.

À minha irmã Steffany e ao meu cunhado Klaiton, pelo apoio, incentivo e pela presença em minha vida, contribuindo para que eu chegasse até aqui.

À minha sobrinha e afilhada Melissa, que nasceu há poucos meses e trouxe muita alegria para nossas vidas, sendo uma inspiração para que eu siga buscando sempre o melhor.

À minha tão especial amiga Paula, por todo o apoio mútuo oferecido durante a realização do curso, pela amizade, incentivo constante e por estar presente nos momentos mais desafiadores desta jornada.

Ao restante da minha família, pelo incentivo e por acreditarem em meu potencial.

Aos professores e coordenador do curso de Administração, em especial à minha orientadora, Professora Mestre Elisandra de Brito Farias, pela orientação, paciência e valiosas contribuições para o desenvolvimento deste trabalho.

À empresa Rohden, pela disponibilidade em fornecer as informações necessárias para a realização deste estudo.

Aos colegas de curso, pelos momentos compartilhados e pela parceria ao longo da trajetória acadêmica.

Enfim, a todos que, de alguma forma, contribuíram, torceram ou me apoiaram na realização deste trabalho, do curso e desta etapa em minha vida, deixo aqui minha sincera gratidão.

RESUMO

A avaliação de desempenho e o *feedback* são práticas centrais na gestão contemporânea de pessoas, fundamentais para alinhar comportamentos e competências às metas organizacionais em ambientes competitivos. Este trabalho investiga a contribuição da avaliação de desempenho e das práticas de *feedback* para a produtividade organizacional na Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda., contextualizando o tema na gestão de pessoas e na gestão por competências. O objetivo geral foi analisar como a avaliação de desempenho contribui para o aumento da produtividade organizacional, considerando o fornecimento de *feedback* como instrumento de gestão na Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda. A metodologia adotou abordagem mista, com aplicação de questionários estruturados (escala Likert) a líderes e colaboradores. Os principais resultados indicam percepção de processo relativamente claro, *feedback* regular e compreensível, aumento de motivação após o *feedback*, relação positiva com produtividade e evidências de que a avaliação de desempenho por competências apoia no desenvolvimento dos colaboradores. A avaliação de desempenho, aliada ao *feedback*, tem contribuído para o desenvolvimento dos colaboradores e para o aumento da produtividade organizacional na Rohden. Apesar dos avanços, ainda existem pontos a serem aprimorados, como a preparação dos líderes, a formalização dos planos de desenvolvimento e a vinculação dos resultados a reconhecimento. Com essas melhorias, o processo tende a ampliar seu impacto sobre a produtividade organizacional.

Palavras-chave: competências; *feedback*; avaliação de desempenho; liderança; produtividade organizacional.

ABSTRACT

Performance appraisal and feedback are central practices in contemporary human resource management, fundamental for aligning behaviors and competencies with organizational goals in competitive environments. This study investigates the contribution of performance appraisal and feedback practices to organizational productivity at Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda., contextualizing the topic within human resource management and competency-based management. The overall objective was to analyze how performance appraisal contributes to increased organizational productivity, considering the provision of feedback as a management tool at Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda. The methodology adopted a mixed-methods approach, applying structured questionnaires (Likert scale) to leaders and employees. The main results indicate a perception of a relatively clear process, regular and understandable feedback, increased motivation after feedback, a positive relationship with productivity, and evidence that competency-based performance appraisal supports employee development. Performance appraisal, combined with feedback, has contributed to employee development and increased organizational productivity at Rohden. Despite the progress, there are still areas for improvement, such as the preparation of leaders, the formalization of development plans, and the linking of results to recognition. With these improvements, the process is likely to have a greater impact on organizational productivity.

Keywords: skills; feedback; performance evaluation; leadership; organizational productivity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – CHA.....	23
Figura 02 – Mapeamento de competências.....	25
Figura 03 – Etapas da avaliação de desempenho.....	30
Figura 04 – Avaliação 360 graus.....	32
Figura 05 – Primeira fábrica da Rohden em Salete.....	44
Figura 06 – Planta da Rohden Portas e Artefatos de Madeira em Salete - SC.....	44
Figura 07 – Planta da Rohden Portas e Painéis em Pouso Redondo - SC.....	45
Figura 08 – Planta da Rohden Vidros em Taió - SC.....	45
Figura 09 – Planta da Rohden Portas e Artefatos de Madeira Filial em Encruzilhada do Sul - RS.....	46
Figura 10 – Modelo de porta do catálogo da empresa Rohden.....	49
Figura 11 – Modelo de porta pintada do catálogo da empresa Rohden.....	49
Figura 12 – Modelo de porta com vidro do catálogo da empresa Rohden.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Gênero dos respondentes (liderança).....	51
Gráfico 02 – Idade dos respondentes (liderança).....	52
Gráfico 03 – Escolaridade dos respondentes (liderança).....	52
Gráfico 04 – Estado civil dos respondentes (liderança).....	53
Gráfico 05 – Tempo de empresa dos respondentes (liderança).....	54
Gráfico 06 – Cargo dos respondentes (liderança).....	54
Gráfico 07 – Percepção da liderança sobre a avaliação de desempenho.....	55
Gráfico 08 – Percepção da liderança sobre <i>feedback</i>	56
Gráfico 10 – Percepção da liderança sobre produtividade e desenvolvimento.....	58
Gráfico 11 – Percepção da liderança sobre retenção de talentos.....	60
Gráfico 12 – Gênero dos respondentes.....	61
Gráfico 13 – Idade dos respondentes.....	62
Gráfico 14 – Escolaridade dos respondentes.....	62
Gráfico 15 – Estado civil dos respondentes.....	63
Gráfico 16 – Tempo de empresa dos respondentes.....	63
Gráfico 17 – Percepção sobre a avaliação de desempenho.....	65
Gráfico 18 – Percepção sobre <i>feedback</i>	66
Gráfico 19 – Percepção sobre produtividade e desempenho.....	67
Gráfico 20 – Percepção sobre retenção de talentos.....	69

LISTA DE ABREVIATURAS

TCC Trabalho de Conclusão de Curso
EUA Estados Unidos da América
DP Departamento Pessoal
CHA Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
KSA Knowledge, Skills e Abilities
KPI Key Performance Indicator
Ltda. Sociedade Limitada
Artef. Artefatos
LGPD Lei Geral de Proteção de Dados
PDI Plano de Desenvolvimento Individual

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Tema de estudo	15
1.3	Justificativa	17
1.4	Objetivos	19
1.4.1	Objetivo geral	19
1.4.2	Objetivos específicos	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Evolução da gestão de pessoas	20
2.2	Gestão por competências	22
2.2.1	Conceito e aplicação	24
2.2.2	Mapeamento e identificação de competências-chave	25
2.2.3	Alinhamento de competências com os objetivos e metas da empresa	26
2.2.4	Avaliação dos resultados	26
2.3	Desenvolvimento de competências	27
2.4	Avaliação de desempenho: conceitos e finalidades	27
2.4.1	Definição de avaliação de desempenho	28
2.4.2	Objetivos principais: desenvolvimento, <i>feedback</i> , meritocracia, planejamento de carreira	29
2.5	Métodos e modelos de avaliação de desempenho	29
2.5.1	Avaliação por competências	30
2.5.2	Avaliação 360°	31
2.5.3	Autoavaliação	33
2.5.4	Avaliação por resultados	33
2.5.5	<i>Feedback</i> contínuo	34
2.6	O papel do <i>feedback</i> na produtividade	35
2.6.1	<i>Feedback</i> como instrumento de desenvolvimento	36
2.6.2	<i>Feedback</i> positivo versus <i>feedback</i> corretivo	36

2.6.3	Barreiras na comunicação do <i>feedback</i>	37
2.7	Melhoria do desempenho e da produtividade	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	Delineamento da pesquisa	40
3.2	Universo da pesquisa	41
3.3	Coleta e tratamento de dados	42
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.1	Empresa	43
4.1.1	Missão	46
4.1.2	Visão	46
4.1.3	Valores	47
4.1.4	Mercado de atuação	47
4.1.5	Diferencial competitivo	47
4.1.6	Principais produtos	48
4.2	Perfil dos líderes de produção	50
4.2.1	Gênero	51
4.2.2	Idade	51
4.2.3	Escolaridade	52
4.2.4	Estado civil	53
4.2.5	Tempo de empresa	53
4.2.6	Cargo	54
4.3	Percepção dos líderes de produção	54
4.3.1	Avaliação de desempenho	55
4.3.2	<i>Feedback</i>	56
4.3.3	Produtividade e desenvolvimento	58
4.3.4	Retenção de talentos	59
4.4	Perfil dos colaboradores	61
4.4.1	Gênero	61
4.4.2	Idade	61

4.4.3	Escolaridade	62
4.4.4	Estado civil	63
4.4.5	Tempo de empresa	63
4.5	Percepção dos colaboradores	64
4.5.1	Avaliação de desempenho	64
4.5.2	<i>Feedback</i>	66
4.5.3	Produtividade e desenvolvimento	67
4.5.4	Retenção de talentos	68
4.6	Comunicação dos resultados da avaliação e suas implicações nas relações interpessoais	70
4.7	Sugestões de melhoria	71
5	CONCLUSÃO	72
	REFERÊNCIAS	74
	APÊNDICE A – PESQUISA PARA A LIDERANÇA	83
	APÊNDICE B – PESQUISA PARA OS COLABORADORES	89

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações precisam adaptar suas práticas de gestão para responder às constantes transformações tecnológicas, legais e mercadológicas. Nesse contexto, a gestão por competências surge como uma abordagem estratégica que visa alinhar as habilidades e atitudes dos colaboradores aos objetivos organizacionais, promovendo maior eficiência, engajamento e desenvolvimento profissional. Por outro lado, observa-se uma tendência crescente na demanda por profissionais cada vez mais qualificados, impulsionada pela complexidade crescente das organizações e do ambiente em que estão inseridas.

A gestão por competências é uma prática estratégica adotada pelas organizações com o objetivo de alinhar as capacidades dos colaboradores aos objetivos empresariais. Essa abordagem busca integrar conhecimentos, habilidades e atitudes em prol do desempenho organizacional, promovendo maior produtividade, melhoria do clima organizacional e retenção de talentos. Esse estudo busca entender melhor como a gestão por competências está impactando a Rohden e quais são os impactos dela na produtividade, na motivação e na retenção de bons profissionais na empresa.

Para o desenvolvimento deste tema, o capítulo 2 apresenta uma revisão da literatura, abordando a evolução da gestão de pessoas, conceito e aplicação da gestão por competências, origem, avaliação de desempenho por competência, avaliação dos resultados e desenvolvimento de competências. Também são discutidos outros aspectos, como as vantagens para a produtividade, clima organizacional e retenção de talentos.

O capítulo 3 apresenta os procedimentos metodológicos que sustentam esta pesquisa, descrevendo o delineamento adotado, o universo investigado, bem como os métodos de coleta e tratamento dos dados. A investigação combina características exploratórias e explicativas, utilizando questionários aplicados a líderes e colaboradores da empresa para levantar percepções sobre avaliação de desempenho e *feedback*. Os dados foram tratados por meio de análises estatísticas descritivas e interpretação qualitativa, garantindo maior profundidade às conclusões.

Já no capítulo 4 são apresentadas a leitura dos gráficos e as análises dos resultados das informações obtidas, permitindo compreender o perfil dos líderes e

colaboradores e suas percepções sobre avaliação de desempenho, práticas de *feedback*, produtividade, desenvolvimento e retenção de talentos. Além da análise quantitativa, esse capítulo evidencia pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos de gestão de pessoas, destacando especialmente a importância da comunicação dos resultados da avaliação para a qualidade das relações interpessoais e para o clima organizacional. Também são sugeridas medidas de aprimoramento reforçando o papel estratégico da avaliação de desempenho e do *feedback* na valorização do capital humano e na potencialização da produtividade organizacional.

Por fim, apresentam-se as conclusões a partir das interpretações da pesquisa, relacionando os resultados encontrados com as contribuições dos autores estudados e destacando considerações finais que apontam caminhos para o aprimoramento da gestão de pessoas na empresa.

1.1 Tema de estudo

Em um cenário corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações precisam adaptar suas práticas de gestão para responder às constantes transformações tecnológicas, legais e mercadológicas. Nesse contexto, a avaliação de desempenho surge como uma abordagem estratégica que visa identificar e analisar as habilidades técnicas e comportamentais dos colaboradores na busca de promover maior eficiência, engajamento e desenvolvimento profissional.

Segundo Dutra (2016), as organizações, de maneira natural e espontânea, vêm reformulando seus modelos de gestão de pessoas para atender às demandas internas e externas. Esse novo modelo se fundamenta na valorização das competências individuais e organizacionais como diferencial competitivo. A adoção da avaliação de desempenho por competências permite identificar lacunas de desempenho, orientar decisões de recrutamento, desenvolvimento e avaliação, além de fortalecer a cultura da meritocracia e da aprendizagem contínua.

Uma prática essencial para o crescimento profissional de uma pessoa e para a manutenção de uma equipe capacitada e motivada, é a prática de *feedbacks*. Quando bem aplicado, ele não somente aponta o que pode ser melhorado, mas também reconhece e enfatiza o que outra pessoa já faz com qualidade. Além disso,

o *feedback* impacta diretamente na motivação de uma pessoa ou de uma equipe, desde que seja construtivo e respeitoso.

O mundo globalizado vem se transformando rapidamente, as pessoas vêm mudando diariamente, portanto, as organizações - principalmente as áreas de gestão de pessoas - devem inovar e melhorar continuamente suas práticas de gestão de pessoas para contribuir para a perenidade do negócio. Uma dessas práticas estratégicas que já existe há muitos anos, mas que pode ser constantemente aprimorado é a avaliação de desempenho. Bohlander e Snell (2003) afirmam que na medida em que as organizações competem cada vez mais por meio das pessoas, cresce a exigência de mais conhecimentos e habilidades.

“Em decorrência da rapidez das mudanças, os conhecimentos e as habilidades exigidas também devem mudar rapidamente. No ambiente contemporâneo de trabalho, os funcionários devem aprender continuamente” (Bohlander; Snell, 2003, p. 473). A percepção do autor evidencia que nos tempos atuais, não basta somente uma formação inicial, é preciso que as pessoas estejam constantemente se atualizando e se adaptando às mudanças.

Conforme apresentado pelo site Xerpay (2021 *apud* Silva; Diniz, 2021), a retenção de talentos refere-se à aplicação de estratégias, políticas e práticas pelas organizações com o objetivo de manter seus colaboradores por mais tempo. Essa retenção contribui positivamente para o clima organizacional, uma vez que profissionais engajados tendem a gerar melhores resultados e a fortalecer o desempenho geral da empresa, trazendo diversos benefícios institucionais.

De acordo com Chiavenato (2008 *apud* Oliveira; Carvalho; Rosa, 2011), o clima organizacional é uma característica presente em todas as instituições, refletindo o ambiente psicológico interno de cada uma. Tal clima influencia diretamente o moral e a satisfação dos colaboradores, os quais o percebem de maneiras distintas podendo ser positivo ou negativo, satisfatório ou insatisfatório conforme suas necessidades e experiências dentro da empresa.

Percebe-se que atualmente o clima organizacional representa um sentimento coletivo dentro das organizações. Portanto, o clima organizacional vai muito além de regras e estruturas formais, visto que podem existir ambientes de trabalho com excelentes condições materiais, mas que os colaboradores podem se apresentar desmotivados e improdutivos. Como observa Longenecker, Moore e Petty (1997

apud Marino, 2006), produtividade é a eficiência com a qual os insumos são transformados em produção.

O Grupo Rohden, empresa com forte atuação no Sul do Brasil, investiu na implantação da avaliação de desempenho por competências como forma de fortalecer sua estratégia organizacional e melhorar seu desempenho em diferentes áreas. No entanto, os impactos dessa prática ainda demandam análise aprofundada, especialmente em aspectos como produtividade, clima organizacional e retenção de talentos, que são fundamentais para a sustentabilidade da empresa a longo prazo. Todavia, observa-se uma tendência crescente na demanda por profissionais cada vez mais qualificados, impulsionada pela complexidade crescente das organizações e do ambiente em que estão inseridas. Nesse contexto, “[...] tanto as empresas quanto os indivíduos que estiverem mais bem preparados terão uma vantagem competitiva significativa em relação aos demais” (Dutra, 2016, p. 306).

Atenta às transformações do mercado e às exigências de um ambiente organizacional cada vez mais competitivo, a Rohden tem investido continuamente no aprimoramento de sua gestão. Nesse contexto, torna-se relevante investigar: **Como a avaliação de desempenho pode contribuir para o aumento da produtividade organizacional na empresa Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda., a partir do fornecimento de *feedback* aos colaboradores?**

1.3 Justificativa

No contexto contemporâneo, o ambiente interno e externo das empresas estão passando por muitas mudanças e transformações, principalmente por conta do grande aumento da tecnologia, das mudanças constantes nas leis e das oscilações econômicas, que estão sempre se transformando. Para tomar decisões que realmente façam diferenças positivas e que ajudem a melhorar a produtividade organizacional, os gestores precisam de ferramentas precisas e de informações assertivas e detalhadas. Isso é ainda mais importante quando falamos das pessoas dentro de uma organização, pois são as pessoas que vão executar as estratégias, são elas que sustentam a cultura organizacional e o mais importante, são elas que impulsionam os resultados. As formas de gerenciar as equipes também estão

mudando para conseguir acompanhar essas mudanças externas e internas do mundo globalizado.

A empresa Rohden Portas e Artefatos de Madeira, presente no Grupo Rohden, uma empresa que atua no Sul do Brasil, percebeu que, para se manter competitiva, precisa investir nas pessoas. A empresa adotou a avaliação de desempenho, que tem como papel ajudar os colaboradores a se desenvolverem em suas funções e a crescerem como profissionais. A ideia é que, ao melhorar o desempenho atrelado às habilidades e os conhecimentos, a empresa ganha mais produtividade e cria um ambiente de trabalho melhor, onde as pessoas se sentem motivadas e preparadas para novos desafios.

Esse estudo é importante para entender melhor como a avaliação de desempenho, juntamente com a devolutiva em forma de *feedback* está impactando a Rohden. Busca-se verificar se a prática tem contribuído para melhorar a produtividade, a motivação e a retenção de bons profissionais na empresa. Verifica-se se a empresa enfrenta dificuldades na aplicação do modelo de avaliação e se há possibilidades de aprimoramento. Essas são algumas das questões investigadas neste estudo.

Em resumo, este trabalho é importante porque, ao investigar como a avaliação de desempenho e práticas de *feedbacks* afetam a produtividade organizacional na Rohden, podemos contribuir para que a empresa desenvolva uma visão mais abrangente sobre como isso auxilia para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, além de preparar os profissionais para crescer dentro das empresas e contribuir mais com seu trabalho.

Além de sua aplicabilidade prática, a pesquisa está alinhada com o compromisso institucional da universidade em promover a integração entre conhecimento científico e as demandas do mercado regional. Ao abordar uma empresa da região e analisar uma estratégia contemporânea de gestão de pessoas, este trabalho contribui para o fortalecimento do vínculo entre universidade, sociedade e setor produtivo, promovendo soluções contextualizadas e socialmente relevantes para o desenvolvimento organizacional.

Esse estudo também contribui para o aumento de produções científicas na área de gestão de pessoas, ao oferecer uma análise prática sobre ferramentas como a avaliação de desempenho e práticas de *feedback*.

A pesquisa reforça a importância das organizações valorizarem o capital humano e enxergarem investimentos, financeiros ou não, como diferenciais competitivos. Investir no desenvolvimento dos colaboradores é uma estratégia essencial para garantir inovação, motivação e sustentabilidade organizacional.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Analisar como a avaliação de desempenho contribui para o aumento da produtividade organizacional, considerando o fornecimento de *feedback* como instrumento de gestão na Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda.

1.4.2 Objetivos específicos

- Caracterizar o perfil dos respondentes;
- Identificar a percepção dos colaboradores sobre o *feedback* recebido na avaliação de desempenho;
- Verificar como a comunicação dos resultados da avaliação afeta o relacionamento interpessoal entre líderes e liderados e a colaboração entre os pares;
- Propor recomendações para a utilização estratégica da avaliação de desempenho como ferramenta de gestão da produtividade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo tem como objetivo explorar os conceitos relacionados à gestão de pessoas no contexto organizacional atual, com foco em ferramentas de avaliação de desempenho e no papel do *feedback*, ambos relacionados com a produtividade organizacional. Inicialmente, será apresentado a evolução da gestão de pessoas, destacando como ela veio se transformando desde os primórdios com uma abordagem mais operacional para os tempos atuais com uma visão mais estratégica.

Em seguida será abordada a gestão por competências, explicando seu conceito, importância e sua aplicação prática dentro das organizações. Serão discutidos temas desde o mapeamento e identificação de competências-chave até como as empresas podem e devem alinhar essas competências com os objetivos e metas organizacionais.

Na sequência, o capítulo tratará sobre o desenvolvimento de competências, enfatizando a necessidade de capacitação constante dos colaboradores. Também será abordado a avaliação de desempenho, com aspectos conceituais e finalidades, incluindo sua definição e os principais objetivos que ela busca alcançar, como o desenvolvimento profissional, a oferta de *feedbacks* e a valorização por mérito.

Serão explorados os métodos de avaliação de desempenho mais utilizados, como a avaliação por competências, a avaliação 360 graus, a autoavaliação, a avaliação por resultados e o *feedback* contínuo.

Por fim será discutido o papel das práticas de *feedback*, abordando esse tema como instrumento de desenvolvimento. Será tratado também a diferença entre *feedback* corretivo e motivador e os obstáculos na comunicação desse processo.

2.1 Evolução da gestão de pessoas

“No período da escravidão, as pessoas não recebiam pelo seu trabalho e a decisão pela contratação de uma pessoa se baseava simplesmente em suas condições físicas para realizar um trabalho que utilizasse somente sua força física” (Oliveira, 2018, p. 9).

Guedes e Cardoso (2022) destacam que, durante a Revolução Industrial, entre o final do século XIX e início do século XX, o setor de Relações Industriais concentrava-se nas funções administrativas e burocráticas de supervisão, sem preocupação com a saúde ou satisfação dos trabalhadores. Nessa época, os indivíduos eram tratados como extensões das máquinas, realizando tarefas repetitivas com foco na produtividade e no aumento da produção, visando à lucratividade, sem considerar o capital humano. “É a partir da Revolução Industrial que surgem os conceitos atuais de trabalho e no decorrer do século XX é que o trabalho recebeu o formato que apresenta atualmente” (Pontes, 2005, p. 20).

Chiavenato (2000) ressalta que foi a partir da Primeira Guerra Mundial que se teve o uso do termo Administração de Pessoal, vindo juntamente com recrutamento, treinamento e pagamento de trabalhadores. Apesar de várias décadas já terem passado, ainda utilizamos algumas práticas, porém, atualizadas e bem melhor aperfeiçoadas.

Carvalho (2023) aborda que a gestão de pessoas começou precariamente com a introdução das leis trabalhistas, onde nasceu o DP. “Até os anos 1980, a maior parte de nossas organizações valorizava o “tempo de casa”, ou seja, a permanência da pessoa na organização era símbolo de sua fidelidade e dedicação a ela” (Dutra, 2016, p. 7).

Dutra (2017) entende que a partir da década de 1990, o Brasil passou a enfrentar um cenário mais competitivo. Como reflexo desse processo, as transformações em gestão de pessoas que ocorreram anteriormente na Europa e nos EUA começaram a ser rapidamente incorporadas pelas empresas brasileiras, levando à valorização dos profissionais como elementos essenciais para a conquista de vantagens competitivas.

Arellano (2017) aponta que, naquele período, ocorreu um grande avanço e difusão das tecnologias de informação e comunicação, com maior utilização de sistemas informatizados de gestão e produção, robótica e telecomunicações, o que possibilitou às organizações se adequarem às exigências do novo contexto competitivo global.

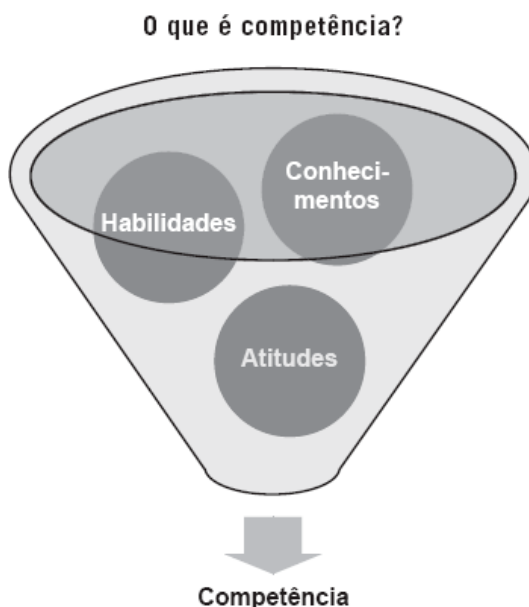
“Essas alterações vêm exigindo a busca por uma nova forma de caracterizar, avaliar e recompensar a atividade humana nas organizações, ensejando o desenvolvimento de técnicas como a gestão por competências” (Arellano, 2017, p. 38).

Segundo Fernandes (2025), citando estudo de 2017, a escassez de mão de obra qualificada tem se intensificado no cenário econômico atual, devido ao descompasso entre a demanda por habilidades especializadas e a oferta de profissionais capacitados. Esse fenômeno é agravado pelo rápido avanço tecnológico e pela evolução acelerada de setores industriais que exigem formações específicas, fazendo com que muitas empresas encontrem dificuldades não apenas em contratar trabalhadores tecnicamente qualificados, mas também em encontrar profissionais capazes de se adaptar às constantes mudanças e desafios do mercado.

O aumento nos resultados e alcance de objetivos de qualquer tipo de organização depende de pessoas e tecnologia. Dessa forma é importante que as mesmas se atentem pela necessidade de interação das pessoas com as tecnologias e sempre busquem aprimorar suas estratégias (Silva; Oliveira; Junior, 2019).

2.2 Gestão por competências

Fleury e Fleury (2011 *apud* Casanova, 2013) apontam que nos diagnósticos desenvolvidos em empresas, foi observado que nas transformações da área de gestão de pessoas, o conceito de competências vem ganhando força. Já Ferreira (2015) entende que a gestão por competências tem ganhado destaque tanto nas academias quanto nas organizações, refletindo uma preocupação crescente com a escassez de profissionais qualificados. Esse cenário, frequentemente descrito como um "apagão de mão de obra", tem sido amplamente debatido em diversos espaços, como congressos, seminários e veículos de comunicação, evidenciando a dificuldade enfrentada pelas empresas na contratação de pessoas que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para atender às exigências do mercado de trabalho.

Figura 01 – CHA

Fonte: (Ferreira, 2015, p. 21).

Historicamente, o termo competência possuía uma conotação predominantemente jurídica. Conforme Pantoja (2015, p. 13), “no fim da Idade Média, a expressão competência era associada essencialmente à linguagem jurídica, referindo-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar determinadas questões”.

Com o passar do tempo, o conceito ampliou-se e passou a abranger o campo organizacional. De acordo com Correia (2025, p. 3), “a necessidade das empresas em contar com pessoas capacitadas para desempenhar sua função não é recente”. Nesse contexto histórico, percebe-se que, inicialmente, as organizações priorizavam o desenvolvimento de habilidades estritamente técnicas nos trabalhadores, entendendo a competência como o conjunto de conhecimentos e capacidades que habilitam o indivíduo ao exercício de uma função específica (2005 apud Brandão, 2015).

Segundo Ruzzarin *et al.* (2006 apud Costa, 2015), o conceito de competência começou a ser aplicado nos anos 1960 nos Estados Unidos, pela Procter & Gamble, vinculado à remuneração. Na década de 1970, outras empresas passaram a adotar o termo em suas estratégias organizacionais e políticas de recompensas. Em 1979, a Shell implementou a remuneração por competências para todos os seus colaboradores, impulsionando o crescimento do uso do conceito no ambiente corporativo. Para Costa (2015), desde a década de 1980, o Japão já demonstrava

preocupação com inovação e conhecimento. Da mesma forma, na Suécia, o foco em medições estratégicas levou à criação de estratégias fundamentadas em competências, que dependem fortemente do conhecimento dos colaboradores.

2.2.1 Conceito e aplicação

“A diversidade de modelos existentes resulta diretamente da existência de uma variedade de entendimentos sobre o conceito de competência, que levam a caminhos divergentes e algumas vezes opostos” (Orsi, 2003, p. 64). Já Brandão (2012 *apud* Costa, 2018) inicia a apresentação do conceito de competência através do resgate histórico dessa prática social e vai destacar que o termo é proveniente do latim *competentia* que significa concordância, simetria. Com base nessa abordagem você pode interpretar competência como algo que é apropriado a um contexto ou algo que está associado à capacidade de um indivíduo agir, de forma adequada, frente a uma dada situação social e/ou organizacional concreta.

“Os modelos decorrentes desta concepção constituem listas ou dicionários de competências entendidas como "conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de diversos trabalhos" (1996 *apud* Parry, 2003, p. 65). Não existe um conceito único para competência. Alguns autores definem competência como um conjunto de qualificações do indivíduo, enquanto outros a consideram como as realizações efetivamente alcançadas no trabalho. Embora o primeiro enfoque privilegie o potencial do colaborador e o segundo, seu desempenho, ambos podem ser adotados de forma complementar, sendo essa combinação relevante para compreender a dinâmica atual da gestão por competências (2005 *apud* Carbone *et al.*, 2007).

Como observa Le Boterf (1994 *apud* Orsi, 2003), a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem é resultado de treinamento. A competência tem sua base em características do indivíduo e emerge no contexto profissional, na ação.

Fleury e Fleury partem da definição de Le Boterf e a ampliam considerando as dimensões de agregação de valor que devem resultar das competências, chegando à seguinte definição de competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (Orsi, 2003, p. 66).

2.2.2 Mapeamento e identificação de competências-chave

“A primeira fase é o início do sistema de gestão e traz a definição e o planejamento do desempenho desejado. São estabelecidas expectativas, responsabilidades e objetivos de desempenho dentro de um determinado período” (Janini, 2003, p. 34).

Segundo Pantoja (2015), a etapa inicial do mapeamento de competências tem como objetivo identificar as competências essenciais para o cumprimento da estratégia organizacional. Para isso, podem ser utilizados diversos métodos, técnicas e instrumentos, isoladamente ou combinados, como análise documental, entrevistas semiestruturadas, grupos focais e questionários.

Figura 02 – Mapeamento de competências



Fonte: (Marques, p.31).

Segundo Janini (2003), o mapeamento de competências pode ser especialmente útil em atividades em que não é possível observar resultados

tangíveis ou mensuráveis, como, por exemplo, a cortesia demonstrada por um atendente.

2.2.3 Alinhamento de competências com os objetivos e metas da empresa

Segundo Janini (2003), uma etapa essencial do alinhamento de competências com os objetivos da empresa envolve, como pré-requisito, a definição clara da estratégia e das metas organizacionais. Neste sentido, Costa (2018, p.37) afirma que “para dar início ao processo de implantação do modelo de gestão por competências em uma organização, é necessário, antes de mais nada, conhecer o delineamento dos objetivos da instituição”.

Costa (2015) destaca que para que a organização atinja seus objetivos, é fundamental alinhar suas necessidades e metas, fundamentadas na missão, visão, valores e estratégia, às competências dos colaboradores. Esse alinhamento considera tanto as habilidades já existentes quanto aquelas que precisam ser desenvolvidas, de modo que cada pessoa possa contribuir efetivamente para o alcance das metas empresariais.

2.2.4 Avaliação dos resultados

De acordo com Janini (2003), a etapa final do sistema de gestão concentra-se na avaliação formal dos resultados, comparando o desempenho alcançado com as metas estabelecidas anteriormente. Esse processo desempenha um papel essencial na gestão de pessoas, pois fornece dados valiosos para diversas decisões organizacionais. Entre os aspectos que podem ser influenciados por essa avaliação estão a definição da remuneração dos colaboradores, além da formulação de planos de sucessão que envolvem o acompanhamento de carreira e promoções. Também contribui para a manutenção da disciplina dentro da empresa, regulando comportamentos conforme as normas institucionais.

Segundo Costa (2015), ao identificar *gaps* de competências, as organizações devem implementar um plano de ação voltado ao desenvolvimento dos colaboradores, incluindo treinamentos e capacitações. A gestão por competências

tem como objetivo aprimorar o desempenho dos profissionais, favorecer o crescimento de suas carreiras e, como consequência, fortalecer a gestão organizacional, permitindo avaliar os resultados das competências aplicadas.

2.3 Desenvolvimento de competências

“A organização deve, portanto, empreender esforços na identificação e no desenvolvimento das competências individuais para a formação das suas competências” (Lustri; Miura; Takahachi, 2005, p. 4). “Uma das áreas da gestão de pessoas em que a adoção da gestão por competência gera mais impactos é a desenvolvimento de pessoal” (2003 *apud* Ulrich, 2007, p. 12). Com a afirmação dos autores introduzem a relevância da gestão por competências como um instrumento essencial para o fortalecimento das organizações contemporâneas.

Como referem os autores Fleury e Fleury (2001 *apud* Santos, 2009), para trilhar esse caminho de desenvolvimento é necessário fazer um percurso que vai da aprendizagem individual para o coletivo e, após, perpassa para a aprendizagem organizacional. Já para Petts (1997 *apud* Santos, 2009), desenvolver competências organizacionais é um processo de risco, já que depende de investimentos em tecnologias e habilidades “imaturas”, pois, dependendo de como é direcionada a ação estratégica, poderá não trazer o retorno esperado para a organização.

Segundo Bohlander e Snell (2003), as discrepâncias entre conhecimentos, habilidades e aptidões (CHA, ou KSA, do inglês *knowledge, skills e abilities*) do colaborador em relação aos requisitos do cargo fornecem informações importantes para identificar necessidades de treinamento. Além disso, o desenvolvimento de carreira, como parte do processo de capacitação, deve preparar os funcionários para ocupar cargos nos quais suas capacidades sejam plenamente utilizadas.

2.4 Avaliação de desempenho: conceitos e finalidades

Stoffel (1997, p. 25 *apud* Oliveira, 2014) entende por desempenho “uma ação que pode ser verificada e mensurada”, Já Coelho (2009, p. 47 *apud* Oliveira, 2014) destaca que:

[...] na linguagem cotidiana, o conceito de desempenho remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados a execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados. O desempenho tem uma finalidade ou um objetivo e envolve toda a sorte de características e aspectos (como motivação para tal, características do contexto, dentre outros) relacionados a sua execução.

Nunes (2008) aponta que a avaliação de desempenho é um recurso utilizado pelas organizações com múltiplos objetivos, destacando-se o desenvolvimento do profissional e, conseqüentemente, a promoção do crescimento organizacional. Para compreender melhor essas finalidades, torna-se necessário detalhar o seu conteúdo.

Araújo (2006 *apud* Nunes, 2008) coloca quatro finalidades em evidência, sendo elas: alicerçar a ação do gestor, nortear e mensurar o processo de treinamento e desenvolvimento profissional, facilitar o *feedback* entre as pessoas e facilitar o progresso das organizações.

Chiavenato (1999 *apud* Nunes, 2008) destaca que a avaliação de desempenho se configura como um processo dinâmico que envolve tanto o colaborador quanto seu gestor, funcionando como uma ferramenta essencial na administração. Por meio desse processo, é possível identificar dificuldades relacionadas à supervisão, à integração dos profissionais à organização, à adequação ao cargo e à necessidade de treinamentos. Dessa forma, a avaliação contribui para a implementação de medidas que solucionem essas questões, promovendo a melhoria da performance e da qualidade de trabalho dentro da organização.

2.4.1 Definição de avaliação de desempenho

“A Avaliação de Desempenho é entendida como um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa ou de um grupo dentro da organização” (Motta, 2005, p. 17).

De acordo com Oliveira (2014), a avaliação de desempenho é uma prática natural ao ser humano, presente em diversas situações cotidianas, inclusive no ambiente corporativo, onde os indivíduos são constantemente observados e julgados por suas condutas, desde o instante em que ingressam na organização.

Segundo Chiavenato (1998, p. 45 *apud* Motta, 2005, p. 17) a Avaliação de Desempenho é:

Uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Fazer uma análise dos cargos e dos funcionários e assim verificar onde há mau funcionamento, para proporcionar ao funcionário o treinamento adequado.

Conforme aponta Stank (2010), pode-se compreender a avaliação de desempenho como um recurso de gestão voltado a acompanhar e medir a atuação dos colaboradores, sendo conduzida geralmente por superiores diretos que conhecem sua rotina de trabalho. Esse processo tem como propósito oferecer devolutivas que auxiliem no aprimoramento profissional, ao mesmo tempo em que preserva a autonomia e o engajamento do indivíduo.

2.4.2 Objetivos principais: desenvolvimento, *feedback*, meritocracia, planejamento de carreira

“Um programa de avaliação de desempenho pode ser utilizado nas empresas por diversos objetivos” (Nunes, 2008, p. 14).

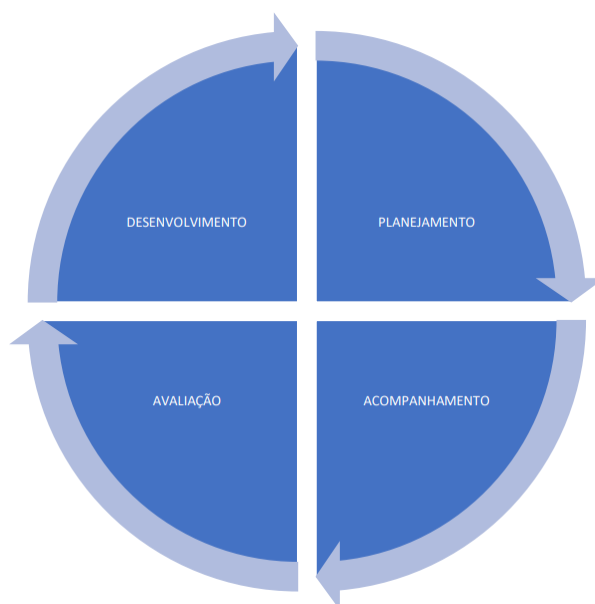
Segundo Chiavenato (2008 *apud* Oliveira, 2014), a avaliação de desempenho busca atender a diferentes objetivos dentro da gestão de pessoas, tais como fundamentar decisões relacionadas a recompensas e movimentações funcionais, oferecer *feedback* sobre desempenho e competências, identificar necessidades de desenvolvimento, auxiliar na melhoria dos relacionamentos interpessoais, ampliar a percepção do colaborador sobre si e sobre o meio em que atua, conhecer o potencial de crescimento para apoiar programas de carreira e sucessão, além de fornecer subsídios para o aconselhamento e orientação dos profissionais.

2.5 Métodos e modelos de avaliação de desempenho

Segundo Netto (2007 *apud* Oliveira, 2014), diversas métricas de desempenho foram desenvolvidas no contexto das organizações, cada qual abordando particularidades específicas de sua esfera de aplicação.

Lotta (2012 *apud* Moreira, 2020) aponta que é natural que o processo de avaliação varie entre empresas e até mesmo entre áreas de uma mesma organização, já que os objetivos específicos de cada setor podem ser contemplados de forma distinta. Além disso, podem existir diferentes tipos de avaliação de acordo com o nível hierárquico, refletindo a necessidade de alinhar os objetivos nos níveis estratégico, tático e operacional.

Figura 03 – Etapas da avaliação de desempenho



Fonte: (Moreira, 2020, p. 29).

2.5.1 Avaliação por competências

Na visão de Lara e Silva (2004) a avaliação de competências é compreendida como uma ferramenta estratégica que visa promover uma análise mais objetiva do potencial dos colaboradores, por meio de um processo sistemático que considera não apenas o próprio funcionário, mas também a percepção de superiores e profissionais que conhecem as práticas de trabalho e os objetivos organizacionais.

Lana (2007) destaca que a implementação de um sistema eficiente para a gestão do desempenho ainda é um grande desafio para diversas empresas. No entanto, a adoção da gestão por competências nessa área pode contribuir significativamente para minimizar dificuldades e alcançar resultados mais sólidos.

Segundo Gramigna (2007), a avaliação do desempenho por competências é uma estratégia eficaz para reconhecer o potencial e o nível de desenvolvimento dos colaboradores, incentivando-os a assumir a responsabilidade pela busca da excelência. Ao identificar suas próprias competências e compreender as exigências do cargo que ocupam, os indivíduos passam a ter mais facilidade para se autoavaliar e aceitar *feedbacks*, já que a avaliação se baseia em critérios objetivos.

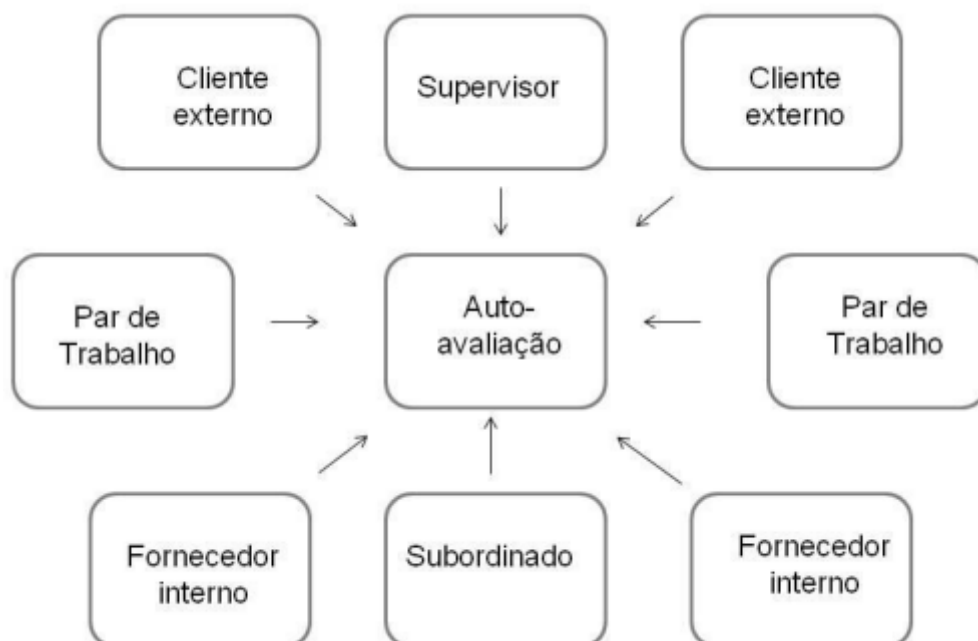
Segundo Chiavenato (2010 *apud* Tobias, 2019), quando a avaliação de desempenho por competências é bem planejada e conduzida de forma adequada, ela gera benefícios em diferentes prazos — curto, médio e longo — trazendo resultados positivos não apenas para o profissional e o gestor, mas também para a organização e a comunidade.

De acordo com Jaques (2011), a avaliação de competências requer um alto nível de subjetividade, e quando realizado somente pelo superior imediato, pode sofrer distorções.

2.5.2 Avaliação 360°

Reis (2003 *apud* Nunes, 2008) explica que o método de avaliação 360 graus se fundamenta em comportamentos previamente definidos pela organização, de acordo com as competências exigidas para cada cargo. Os avaliadores registram a frequência com que o colaborador demonstra tais comportamentos, e os *feedbacks* obtidos são utilizados para elaborar planos de desenvolvimento individual ou para subsidiar ações organizacionais, como treinamentos.

Brandão (2008 *apud* Jaques, 2011) aponta que muitas organizações, na busca de evitar distorções na avaliação de desempenho, vem incorporando o método de avaliação 360 graus. Onde nesse modelo, a avaliação é realizada não somente pelo gestor imediato, mas também por outras lideranças, subordinados, clientes, fornecedores, pares, entre outros.

Figura 04 – Avaliação 360 graus

Fonte: (Santos, 2017, p. 33).

Ceribeli, Pereira e Rocha (2019 *apud* Moreira, 2020) destacam que a avaliação 360 graus permite identificar diferenças na forma como as pessoas percebem a qualidade do próprio trabalho e a atuação de seus pares. Esse método evidencia a presença de subjetividades nas avaliações, demonstrando que quanto maior a pluralidade de avaliadores, mais abrangente e precisa tende a ser a análise.

“Este tipo de avaliação, onde várias pessoas, de diferentes setores e níveis hierárquicos, avaliam objetiva e subjetivamente o colaborador é tida como aquela que é a mais justa entre os sistemas” (Moreira, 2020, p. 22).

Silva (2011) ressalta que a aplicação do modelo de avaliação 360° exige que a equipe possua maturidade e conhecimento da ferramenta, pois, na ausência desses elementos, podem surgir conflitos de diferentes tipos. O autor enfatiza que essas condições são essenciais para o desenvolvimento eficaz desse modelo, considerando que o colaborador é avaliado por pares, subordinados, superiores e até por clientes externos à organização.

2.5.3 Autoavaliação

Chiavenato (2002 *apud* Maia, 2011) explica que, no método de autoavaliação, o próprio colaborador realiza uma análise honesta de suas características de desempenho. Esse processo pode ser conduzido por meio de diferentes sistemas, incluindo formulários estruturados com base nos diversos métodos de avaliação de desempenho já existentes.

Silva, Bartholomeu e Claus (2009) explicam que a autoavaliação consiste em um processo no qual o indivíduo analisa não apenas sua produção, ações ou condutas, mas também suas próprias capacidades, preferências, desempenho, competências e habilidades.

Nunes (2008) aponta que os resultados da autoavaliação do colaborador podem ser utilizados para fazer uma comparação entre aqueles obtidos em uma avaliação 360 graus pela equipe. Com base no contraste, é possível verificar se a autopercepção do avaliado está em sintonia com a percepção da equipe.

Régnier (1999, *apud* Silva, Bartholomeu e Claus, 2009) aponta que, por se tratar de uma prática subjetiva, a autoavaliação pode gerar desconfiança, levando o indivíduo tanto a subestimar quanto a superestimar suas competências, especialmente quando não possui preparo adequado para realizar essa tarefa.

Silva, Bartholomeu e Claus (2009) destacam que a autoavaliação não é um processo neutro, pois envolve participantes de diversos contextos, estando sujeita a variáveis que podem limitar sua aplicação. Elementos como subjetividade, traços pessoais, excesso de autoconfiança, subestimação de capacidades, honestidade, boa vontade, consciência e capacidade de reflexão influenciam a confiabilidade do instrumento, tanto para quem o elabora quanto para quem responde.

2.5.4 Avaliação por resultados

Carvalho (2016) ressalta que o estabelecimento de indicadores constitui um passo preparatório, que deve anteceder a avaliação propriamente dita. Segundo o

autor, a avaliação de desempenho não pode ser realizada de forma isolada dos demais processos do modelo de gestão para resultados, devendo refletir a agenda estratégica da organização e o esforço necessário para sua implementação.

Martins e Marini (2010 *apud* Carvalho, 2016) afirmam que a avaliação de resultados possibilita analisar em que medida a agenda estratégica é relevante e está sendo efetivamente executada, além de verificar se os esforços realizados estão direcionados corretamente para seu cumprimento.

Costa, Silva e Agnholetto (2025) destacam que a gestão de desempenho baseada em resultados foca em medir o desempenho dos colaboradores a partir de resultados concretos e mensuráveis, garantindo que as avaliações sejam fundamentadas em dados objetivos e reduzindo a subjetividade. Esse processo envolve a definição de indicadores-chave de desempenho (*KPIs*), que monitoram o progresso em áreas essenciais, como vendas, eficiência operacional e satisfação do cliente.

Cruz *et al.* (2021, *apud* Costa, Silva e Agnholetto, 2025) destacam que o gerenciamento de *KPIs* envolve o acompanhamento contínuo da execução dos indicadores, permitindo verificar se a organização está progredindo conforme os objetivos estabelecidos e dentro do prazo previsto.

2.5.5 *Feedback* contínuo

De acordo com Romualdo *et al.* (2014), o *feedback* pode ser compreendido como uma forma de retroalimentação no processo de comunicação, em que o indivíduo recebe de outra pessoa informações que refletem o andamento de suas ações, oferecendo assim uma perspectiva adicional sobre sua participação em determinada atividade.

“*Feedback* nada mais é do que uma avaliação do indivíduo ou equipe inseridos em uma organização com o objetivo de avaliar o desempenho dos mesmos no ambiente de trabalho” (Alves, 2015 *apud* Guedes, 2019, p. 27).

Gonçalves (2022, *apud* Costa, Silva e Agnholetto, 2025) enfatiza que, durante o processo de avaliação, é fundamental promover uma cultura de *feedback*, pois as informações fornecidas permitem que o colaborador tome consciência de seu desempenho. Dessa forma, ele pode ser incentivado a manter comportamentos

positivos, corrigir aqueles que ficaram abaixo do esperado e alinhar-se ao padrão desejado. No contexto organizacional, o *feedback* é considerado essencial para o sucesso, integrando-se ao ciclo de empenho, retorno de informações e desempenho.

Conforme Cruz (2019), o crescimento e a evolução do colaborador dentro da organização dependem não apenas de treinamentos e ações de desenvolvimento, mas também da avaliação e do retorno recebido sobre seu desempenho profissional.

Costa, Silva e Agnholetto (2025) destacam que a ausência de acompanhamento contínuo e de comunicação clara pode gerar diversos obstáculos para a organização, como a queda no desempenho e a desmotivação dos colaboradores, que podem sentir-se inseguros em relação aos seus papéis. Nesse sentido, o *feedback* não atua apenas como ferramenta de desenvolvimento, mas também como um recurso essencial para a construção de uma cultura organizacional sólida e positiva.

2.6 O papel do *feedback* na produtividade

Segundo Moscovici (2013 *apud* Guedes, 2019), um *feedback* eficaz contribui para que colaboradores e equipes aprimorem seu desempenho no ambiente de trabalho, refletindo diretamente no alcance dos objetivos organizacionais e no aumento da produtividade.

Os resultados da avaliação de desempenho, conforme explicado por Donato e Kubo (2013 *apud* Moreira, 2020) podem ser utilizados para dar um *feedback* mais individualizado.

Segundo Nunes (2008), o *feedback* exerce papel fundamental na produtividade, pois ao manter um acompanhamento contínuo das ações, possibilita que os colaboradores recebam orientações necessárias para realizar mudanças e melhorar seu desempenho.

2.6.1 *Feedback* como instrumento de desenvolvimento

Segundo Moreira (2009 *apud* Faria, 2017, p. 24) “não há desenvolvimento sem *feedback*”.

Ubeda (2008 *apud* Jaques, 2011) aborda que o *feedback* das avaliações de desempenho humano e a renovação dos processos da organização permitem identificação das competências individuais necessárias a cada atividade e, permitem a combinação das estratégias competitivas e inovação com o crescimento profissional de cada funcionário dentro da organização.

Segundo Faria (2017), o *feedback* é um instrumento corporativo relevante, pois favorece tanto a organização quanto os colaboradores, ao estimular o desenvolvimento, promover um ambiente de aprendizado e possibilitar que os profissionais atuem de forma mais assertiva, proativa e conscientes de seu potencial.

Lucena (1995 *apud* Maia, 2011) ressalta que o foco constante no desempenho humano e em como torná-lo mais eficaz é essencial, pois a qualidade e a efetividade dos resultados organizacionais são diretamente consequência desse desempenho.

2.6.2 *Feedback* positivo versus *feedback* corretivo

Segundo Oliveira (2019), Missel (2012) e Williams (2005) aplicaram em seus estudos uma classificação de *feedback* utilizando os termos *feedback* positivo e *feedback* negativo, diferenciando os retornos que reforçam comportamentos adequados daqueles que indicam necessidade de ajustes ou melhorias.

Oliveira (2019), ainda destaca que o *feedback* motivador, ou positivo, tem como objetivo aumentar a frequência de comportamentos observados por meio de elogios ou recompensas, financeiras ou não, como pausas ou redução de ameaças. Já o *feedback* corretivo, ou negativo, busca diminuir a ocorrência de comportamentos indesejados, utilizando estímulos punitivos, como críticas, ameaças ou redução de benefícios.

Dell Prette e Dell Prette (2001 *apud* Oliveira, 2019) classificam o *feedback*, seja de desempenho ou de resultado, em positivo e negativo. O *feedback* positivo

refere-se à descrição dos aspectos adequados que favorecem o desempenho, enquanto o *feedback* negativo descreve os aspectos que ainda não estão adequados e que necessitam de ajustes ou melhorias.

De acordo com Chun *et al.* (2018 *apud* Mulangue, 2024), o *feedback* construtivo consolidou-se como uma intervenção amplamente utilizada nas organizações, atuando como ferramenta relevante de gestão e incentivo, capaz de promover mudanças comportamentais.

2.6.3 Barreiras na comunicação do *feedback*

Segundo Azeredo (2011 *apud* Guedes, 2019), diversos fatores podem dificultar o *feedback* eficaz, incluindo problemas de compreensão do receptor, canais de comunicação mal estruturados, condições de trabalho inadequadas, supervisão de baixa qualidade, falhas na estrutura organizacional e métodos de trabalho deficientes.

“Habilidades de comunicação insatisfatórias resultam em problemas tanto interpessoais quanto organizacionais” (Robbins *et al.*, 2010 *apud* Guedes, 2019).

Nunes (2008) observa que, frequentemente, os avaliadores não se sentem à vontade ou suficientemente preparados para transmitir os resultados aos colaboradores, enquanto estes últimos podem sentir-se intimidados durante o processo de *feedback*.

Carvalho (2014 *apud* Oliveira, 2014) aponta que diversas falhas podem comprometer a eficácia da avaliação de desempenho, especialmente no que diz respeito à comunicação do *feedback*. Entre elas destacam-se a falta de preparo dos gestores para conduzir a avaliação, a dificuldade em lidar com o confronto direto, a resistência em oferecer retorno contínuo, a supervalorização ou desvalorização do processo, bem como vieses e percepções equivocadas que distorcem a mensagem transmitida ao avaliado. Tais barreiras prejudicam a clareza, a credibilidade e a efetividade do *feedback* dentro das organizações.

“O termo avaliação, para a grande maioria, remete à punição, pois na história de vida muitos passaram por avaliações na qual o resultado foi negativo. Isso contribui para o aumento da ansiedade e o medo em relação à avaliação” (Nunes, 2008, p. 16).

2.7 Melhoria do desempenho e da produtividade

Segundo Janini (2003), para garantir sua viabilidade e sustentabilidade ao longo do tempo, as empresas procuram fortalecer sua estratégia competitiva, buscando resultados que as diferenciem no mercado. Esse diferencial ocorre quando a organização desenvolve e aplica uma abordagem única de geração de valor, difícil de ser reproduzida e cujos benefícios são incomparáveis.

Conforme Janini (2003), ao consolidar sua estratégia competitiva e definir de forma clara sua vantagem competitiva, a empresa alcança um desempenho superior à média, obtendo resultados que superam as expectativas dos investidores frente a outros investimentos de risco semelhantes.

Segundo Figueiredo (2007), a produtividade organizacional passou a ganhar destaque em razão da crescente competitividade internacional, uma vez que fatores como sucesso, sobrevivência e qualidade de vida dos indivíduos se tornaram prioridades para as organizações.

De acordo com Ramos e Ferreira (2010), a produtividade pode ser compreendida como a capacidade de realizar a mesma atividade ou volume de produção utilizando menos recursos. Tecnicamente, refere-se à relação entre output e input de uma organização, sendo aplicável não apenas ao processo produtivo, mas também a todas as atividades econômicas. Assim, o cumprimento eficiente das tarefas intermediárias é essencial para que a atividade fim da organização não seja comprometida pela ineficiência.

Segundo Grundke *et al.* (2017 *apud* Gomes, 2019), para aumentar a produtividade, é necessário que as indústrias se especializem em tarefas específicas, o que demanda uma força de trabalho capacitada. Assim, identificar as competências que impactam a cadeia produtiva é essencial para avaliar como as políticas de formação profissional e organização do trabalho podem contribuir para melhorar o desempenho das empresas. Neste sentido, “é fundamental identificar os fatores que afetam a produtividade do trabalho” (Elgohary; Aziz, 2014 *apud* Gomes, 2019, p. 36).

De acordo com Soares e Andrade (2001), as competências organizacionais, também denominadas competências essenciais, consistem em combinações específicas de conhecimentos e habilidades que impactam diversos produtos e serviços da organização, proporcionando vantagem competitiva no mercado.

Costa, Silva e Agnholetto (2025) afirmam que a gestão de desempenho é um método estratégico fundamental para aprimorar os resultados nas empresas. Ao alinhar os objetivos individuais aos organizacionais, identificar oportunidades de desenvolvimento e aplicar *feedback* contínuo, a organização cria um ambiente favorável para o alcance das metas. Uma gestão de desempenho bem conduzida não apenas melhora o desempenho do colaborador, mas também potencializa os resultados a longo prazo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos empregados para o alcance dos objetivos propostos nesta pesquisa. Portanto, neste capítulo constam o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, o método de coleta de dados e o método de tratamento dos dados, tendo como objetivo dar respostas às questões norteadoras desta pesquisa. “O método pode ser entendido como o roteiro, os procedimentos e as técnicas utilizados para se alcançar um fim ou pelo qual se atinge um objetivo” (Matias-Pereira, 2016, p. 46)

3.1 Delineamento da pesquisa

Neste estudo científico, foi utilizado a pesquisa com objetivos exploratórios e explicativos. A abordagem exploratória foi aplicada para compreender melhor o tema estudado e levantar informações iniciais por meio de fontes bibliográficas e análises de casos, principalmente da empresa a ser aplicada na pesquisa. Já a pesquisa explicativa foi usada para identificar os fatores que influenciam o problema, buscando entender as causas e os efeitos envolvidos na realidade observada.

Segundo Matias-Pereira (2016), a pesquisa exploratória busca oferecer maior compreensão sobre um problema ainda pouco conhecido, sendo útil para torná-lo mais claro ou até gerar hipóteses. Costuma envolver revisão de literatura, entrevistas com pessoas experientes no tema e análise de casos. Já a pesquisa explicativa tem como foco entender as causas dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade por meio de métodos como o experimental nas ciências naturais e o observacional nas ciências sociais.

Quanto à abordagem da pesquisa, foi utilizado a abordagem quantitativa no que se refere ao impacto que a avaliação de desempenho por competências gerou na produtividade organizacional.

A pesquisa quantitativa parte do princípio de que tudo pode ser quantificável, ou seja, que opiniões, problemas, informações serão mais bem entendidos se traduzidos em forma de números. Trata-se da atividade de pesquisa que usa a quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas, desde as mais simples como: percentual, média, desvio-padrão, às mais

complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão, e outras (Michel, 2015, p. 41).

3.2 Universo da pesquisa

Michel (2015) destaca que a população ou universo de uma pesquisa corresponde ao conjunto completo de elementos que se deseja analisar, não se limitando apenas a pessoas, mas podendo incluir objetos, locais, entidades ou outros. Como geralmente não é viável estudar todos esses elementos, opta-se por investigar uma parte representativa desse todo, por meio de uma amostra selecionada com base em critérios específicos.

Amostragem, ou de uma forma menos abreviada, Estudo por Amostragem, é o estudo de um pequeno grupo de elementos retirado de uma população que se pretende conhecer. Técnica de pesquisa na qual um sistema pré-estabelecido de amostras é considerado idôneo para representar o universo pesquisado, com margem de erro aceitável (Ramos, 2009, p. 197)

No contexto desta pesquisa, foi adotada uma amostra não probabilística do tipo intencional, na qual os participantes foram selecionados de forma deliberada, considerando características específicas que contribuem diretamente para a compreensão do fenômeno estudado e para o alcance dos objetivos propostos.

Michel (2015) ainda destaca que, a amostragem intencional ocorre quando os participantes são escolhidos deliberadamente, considerando a relevância que representam para determinado tema ou contexto de estudo.

Assim, foram selecionados aproximadamente 90 colaboradores para compor a amostra da pesquisa, dos quais 46 efetivamente responderam ao instrumento aplicado. A coleta de dados foi conduzida por meio da plataforma *Google* Formulários, cujo acesso foi disponibilizado aos participantes por intermédio de *link* encaminhado via *WhatsApp*. No que se refere ao grupo da liderança de produção, foram selecionados 25 gestores, dos quais 15 participaram, seguindo o mesmo procedimento metodológico de aplicação.

3.3 Coleta e tratamento de dados

Além disso, serão utilizados dados primários relacionados à percepção dos gestores sobre o clima organizacional. De acordo com Michel (2015), dados primários são aqueles obtidos diretamente na fonte, por meio de técnicas como entrevistas, questionários e observações em campo, exigindo do pesquisador um cuidado especial para manter a fidelidade às informações coletadas, respeitando as opiniões e relatos dos participantes.

A análise dos dados foi tratada por meio de uma análise descritiva. Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013 *apud* Bueno, 2018), em determinados delineamentos metodológicos, a coleta de dados é realizada inicialmente, seguida da análise quantitativa. Nesses casos, é possível atribuir maior peso ao aspecto quantitativo, ao qualitativo, ou equilibrar ambos. Esse tipo de abordagem é especialmente útil quando os resultados numéricos obtidos são inesperados ou ambíguos, sendo a etapa qualitativa empregada para esclarecer, interpretar e aprofundar os achados do estudo.

Estudos com essa abordagem objetivam o aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidade e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno. Nessa perspectiva, a pesquisa qualitativa permite “dar voz às pessoas, em vez de tratá-las como objetos” (Bauer; Gaskell; Allum, 2008 *apud* Mussi, 2019, p. 421).

A coleta e o tratamento de dados ocorreram na Rohden após o final do primeiro semestre de 2025. Foram utilizados dados primários obtidos diretamente junto aos colaboradores e líderes da Rohden por meio de questionários eletrônicos construídos especificamente para os objetivos da pesquisa. Foram elaborados dois instrumentos diferenciados — um voltado à liderança e outro aos colaboradores — contendo itens fechados em escala *Likert* de cinco pontos e campos abertos para comentários qualitativos.

Em consonância com a LGPD, adotaram-se princípios de finalidade, minimização e anonimização, mantendo o tratamento de dados estritamente vinculado às finalidades do estudo, coletando apenas os dados necessários e preservando a identidade dos participantes.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados obtidos na pesquisa realizada na empresa Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda. A análise abrange o perfil dos líderes e colaboradores, com foco na gestão de desempenho, práticas de *feedback*, produtividade, desenvolvimento e retenção de talentos.

Inicialmente, será feita uma contextualização da empresa, destacando sua trajetória, estrutura, missão, visão, valores, mercado de atuação e diferenciais competitivos. Em seguida, os dados coletados serão organizados e interpretados com base em categorias previamente definidas, permitindo uma compreensão mais clara das percepções e práticas existentes.

A análise busca identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria nos processos de gestão de pessoas, especialmente no que se refere à avaliação de desempenho e ao uso estratégico do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento. Por fim, será apresentada uma proposta de ação voltada à melhoria dos resultados organizacionais e à valorização do capital humano, alinhando as práticas de gestão às diretrizes estratégicas da empresa.

4.1 Empresa

A empresa Rohden foi fundada no ano de 1938, com origem em uma pequena oficina de artefatos de madeira localizada no interior do estado de Santa Catarina. A iniciativa surgiu a partir do interesse e aprendizado prático do fundador no trabalho com madeira, ainda na juventude, ao realizar atividades em uma serraria. Em um espaço improvisado, iniciou a produção de peças de madeira, atendendo às necessidades do mercado local.

Figura 05 – Primeira fábrica da Rohden em Salete



Fonte: Site oficial do Grupo Rohden.

Com o passar dos anos, a organização expandiu suas atividades, passando por processos de profissionalização e reorganização administrativa. A partir da década de 1990, a empresa foi reestruturada internamente, o que permitiu a implementação de melhorias operacionais, a diversificação de produtos e a ampliação de sua presença no mercado internacional.

O Grupo possui unidades industriais localizadas no Estado de Santa Catarina em Salete, Taió e Pouso Redondo, contando com aproximadamente 1.650 colaboradores. Aproximadamente 70% do faturamento é proveniente das exportações. Os principais segmentos de atuação incluem a fabricação de portas, vidros e esquadrias de alumínio. A automação industrial é um dos diferenciais, com processos produtivos otimizados por meio de tecnologias avançadas.

Figura 06 – Planta da Rohden Portas e Artefatos de Madeira em Salete - SC



Fonte: Página do Grupo de Comunicação Difusora, 2024.

Figura 07 – Planta da Rohden Portas e Painéis em Pouso Redondo - SC



Fonte: Site oficial do Grupo Rohden.

Figura 08 – Planta da Rohden Vidros em Taió - SC



Fonte: Site oficial do Grupo Rohden.

Com foco em inovação, sustentabilidade e valorização das pessoas, a empresa mantém seu compromisso com a qualidade, utilizando madeira de reflorestamento certificada e investindo continuamente no desenvolvimento técnico e humano de suas equipes.

Em 2024, a empresa expandiu suas operações com a aquisição de uma nova unidade fabril no município de Encruzilhada do Sul, no Rio Grande do Sul. Com cerca de 33 mil metros quadrados, a planta será utilizada para a produção de componentes, ampliando a verticalização da cadeia produtiva e fortalecendo a capacidade industrial do grupo.

Figura 09 – Planta da Rohden Portas e Artefatos de Madeira Filial em Encruzilhada do Sul - RS



Fonte: Site oficial do Grupo Rohden.

4.1.1 Missão

Fornecer soluções em portas de madeira plantada que agreguem valor a clientes, fornecedores, colaboradores e acionistas, construindo relacionamentos sustentáveis e duradouros.

4.1.2 Visão

Ser reconhecida como referência em soluções de portas de madeira plantada, destacando-se pela inovação, qualidade e compromisso com a sustentabilidade.

4.1.3 Valores

Os valores que norteiam as ações da empresa incluem:

- Respeito às pessoas;
- Simplicidade;
- Humildade;
- Trabalho em equipe;
- Comprometimento;
- Inovação;
- Responsabilidade social e ambiental.

4.1.4 Mercado de atuação

A Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda. consolidou-se ao longo das décadas como uma das principais fornecedoras brasileiras de portas de madeira de alta qualidade, atuando no mercado internacional, especialmente nos Estados Unidos. Reconhecida por sua excelência na qualidade de seus produtos, a empresa diferencia-se por seu rigoroso comprometimento ambiental, utilizando madeira proveniente de florestas com baixo valor de conservação, áreas reflorestadas legalmente e sem árvores geneticamente modificadas, além de respeitar territórios onde os direitos civis e tradicionais são assegurados.

Com uma estrutura sólida que abrange todo o processo de importação para o cliente e produção, a empresa Rohden garante segurança, credibilidade e eficiência desde o pedido até a entrega, posicionando-se como referência de inovação e confiabilidade no segmento de artefatos de madeira.

4.1.5 Diferencial competitivo

No que se refere aos seus diferenciais competitivos, a empresa Rohden destaca-se pela estrutura de gestão logística e documental que oferece aos clientes estrangeiros. A empresa assegura que seus produtos sejam devidamente liberados

pela alfândega, o que reduz riscos de atrasos e custos adicionais nas operações internacionais. Além disso, mantém um sistema de rastreamento que acompanha o deslocamento das mercadorias por diferentes modais de transporte (marítimo, terrestre ou ferroviário), garantindo maior transparência e controle em todo o processo. Outro aspecto relevante é a agilidade na emissão e disponibilização da documentação necessária, fator que contribui para a confiabilidade e eficiência das transações comerciais.

4.1.6 Principais produtos

No mercado externo, a atuação da Rohden concentra-se especificamente na exportação de folhas de porta, produto no qual a empresa consolidou sua especialização. Essa estratégia de foco permite maior padronização dos processos produtivos, assegurando qualidade uniforme e conformidade com as exigências técnicas e ambientais dos países importadores, em especial os Estados Unidos, principal destino de suas exportações. A ênfase em um único produto para o mercado internacional também contribui para ganhos de eficiência, redução de custos logísticos e fortalecimento da imagem da empresa como fornecedora confiável e competitiva no setor madeireiro global.

Figura 10 – Modelo de porta do catálogo da empresa Rohden



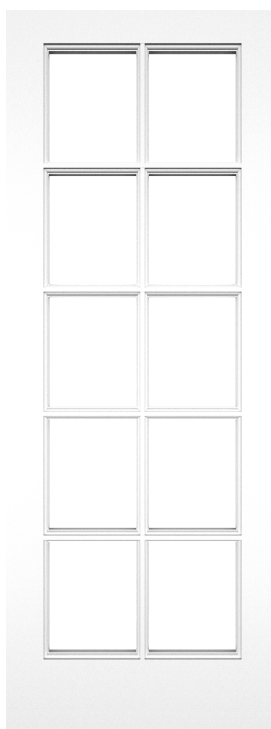
Fonte: Catálogo interno da empresa Rohden.

Figura 11 – Modelo de porta pintada do catálogo da empresa Rohden



Fonte: Catálogo interno da empresa Rohden.

Figura 12 – Modelo de porta com vidro do catálogo da empresa Rohden



Fonte: Catálogo interno da empresa Rohden.

A trajetória da Rohden demonstra solidez, inovação e compromisso com a sustentabilidade. Esse cenário torna a empresa um ambiente propício para analisar práticas de gestão de pessoas e propor melhorias alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

4.2 Perfil dos líderes de produção

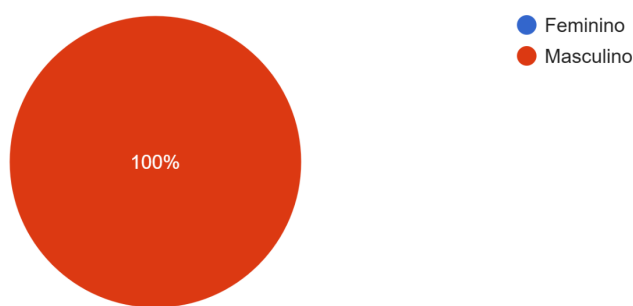
Esta seção apresenta o perfil dos líderes de produção da empresa Rohden, com base nos dados coletados por meio da pesquisa aplicada. O objetivo é compreender as características sociodemográficas e profissionais desses líderes de produção, incluindo gênero, faixa etária, escolaridade, estado civil, tempo de empresa e cargo ocupado. Essas informações são fundamentais para contextualizar a análise dos demais aspectos abordados na pesquisa, como práticas de avaliação de desempenho, *feedback*, desenvolvimento e retenção de talentos, permitindo uma

visão mais ampla sobre o papel da liderança na gestão de pessoas e nos resultados organizacionais.

4.2.1 Gênero

Conforme o gráfico 01, em relação ao gênero dos respondentes percebe-se que 15 líderes são do gênero masculino, totalizando 100% dos respondentes.

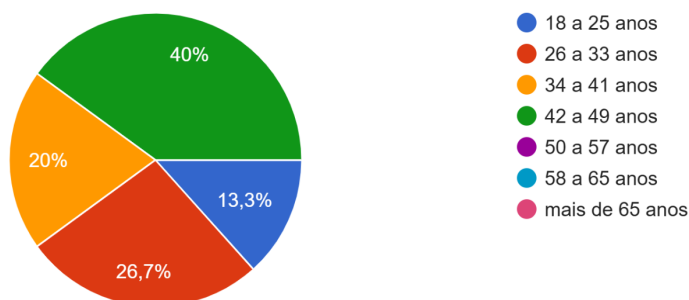
Gráfico 01 – Gênero dos respondentes (liderança)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.2 Idade

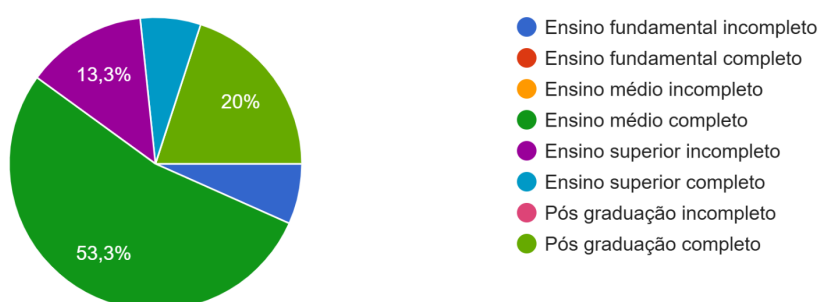
Conforme o gráfico 02, em relação a idade dos líderes, 2 líderes estão entre a faixa etária de 18 a 25 anos, totalizando 13,3%, 4 líderes têm de 26 a 33 anos totalizando 26,7%, 3 líderes de 34 a 41 anos totalizando 20%, 6 líderes de 42 a 49 anos totalizando 40%.

Gráfico 02 – Idade dos respondentes (liderança)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.3 Escolaridade

Sobre a escolaridade, pode-se perceber conforme o gráfico 03 que 1 líder possui ensino fundamental incompleto totalizando 6,7%, 53,3% têm o ensino médio completo sendo 8 líderes, 2 líderes possuem ensino superior incompleto totalizando 13,3%, 1 possui ensino superior completo sendo 6,7%, 16 líderes têm como grau de instrução nível superior incompleto sendo 32% e 3 possuem pós graduação completa fechando assim 20%.

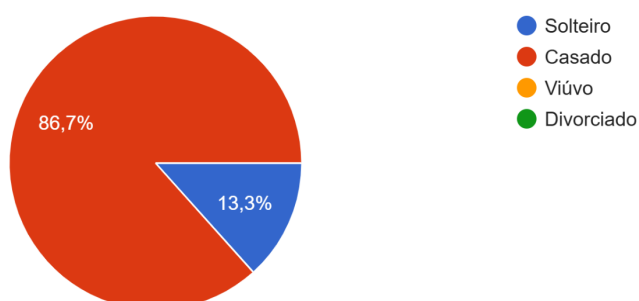
Gráfico 03 – Escolaridade dos respondentes (liderança)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.4 Estado civil

Sobre o estado civil, pode-se perceber conforme o gráfico 04 que 2 líderes são solteiros totalizando 13,3%, e 13 líderes são casados, fechando assim 86,7%.

Gráfico 04 – Estado civil dos respondentes (liderança)

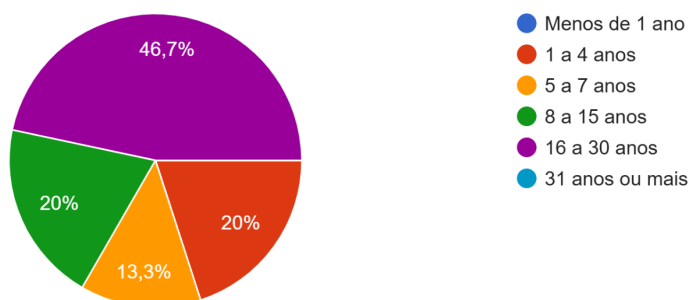


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.5 Tempo de empresa

Sobre o tempo de empresa, pode-se perceber conforme o gráfico 05 que 3 líderes possuem 1 a 4 anos de empresa totalizando 20%, 2 líderes possuem 5 a 7 anos de empresa totalizando 13,3%, 3 líderes possuem 8 a 15 anos de empresa sendo 20% e 7 líderes possuem 16 a 30 anos de empresa, fechando assim 46,7%.

Gráfico 05 – Tempo de empresa dos respondentes (liderança)

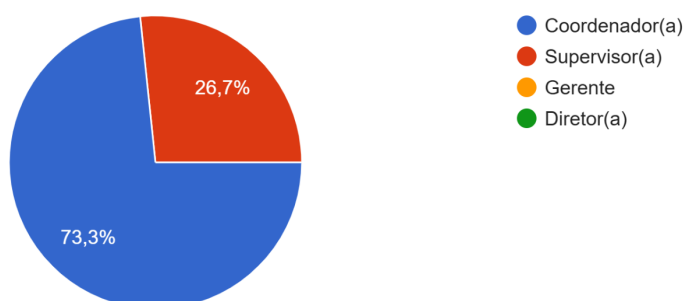


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.2.6 Cargo

Sobre o cargo, pode-se perceber conforme o gráfico 06 que 11 líderes são coordenadores totalizando 73,3%, e 4 líderes são supervisores, fechando assim 26,7%.

Gráfico 06 – Cargo dos respondentes (liderança)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.3 Percepção dos líderes de produção

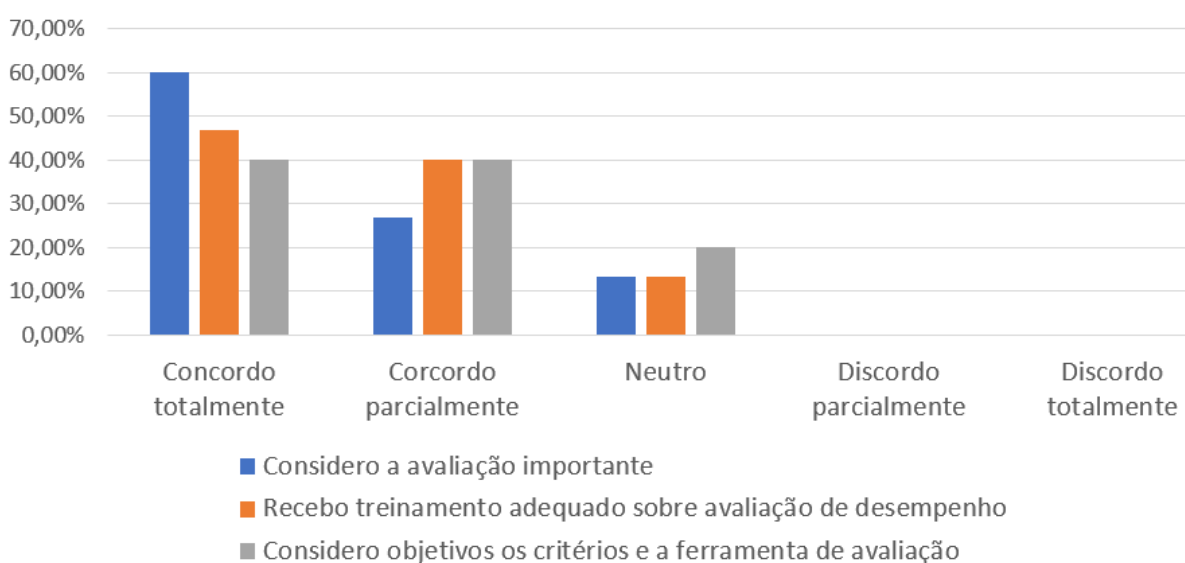
Nesta seção, são analisadas as percepções dos líderes de produção sobre aspectos fundamentais da gestão de pessoas, abrangendo as categorias: avaliação de desempenho, *feedbacks*, produtividade e desenvolvimento e retenção de talentos. Essas dimensões foram escolhidas por representarem etapas interligadas dos processos de gestão de desempenho organizacional e permitem compreender

elementos aplicados no cotidiano da empresa, bem como identificar oportunidades de aprimoramento na condução das práticas de gestão de pessoas e no que se refere ao desenvolvimento e à valorização dos colaboradores.

4.3.1 Avaliação de desempenho

Nesta seção, são apresentadas as percepções dos líderes de produção em relação ao processo de avaliação de desempenho na empresa. As questões propostas buscaram identificar se esses líderes reconhecem a importância da avaliação de desempenho organizacional, se recebem treinamento adequado para aplicá-la e se os critérios utilizados são claros e objetivos. As respostas obtidas permitem entender de que forma a liderança conduz esse processo bem como sua influência no aprimoramento contínuo das práticas de gestão de pessoas.

Gráfico 07 – Percepção da liderança sobre a avaliação de desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 07, apresenta a percepção da liderança sobre a avaliação de desempenho. Em relação a percepção geral da importância da avaliação de desempenho para o desenvolvimento da empresa, 13,3% dos líderes tiveram percepção neutra, 26,7% concordam parcialmente e 60% concordam totalmente.

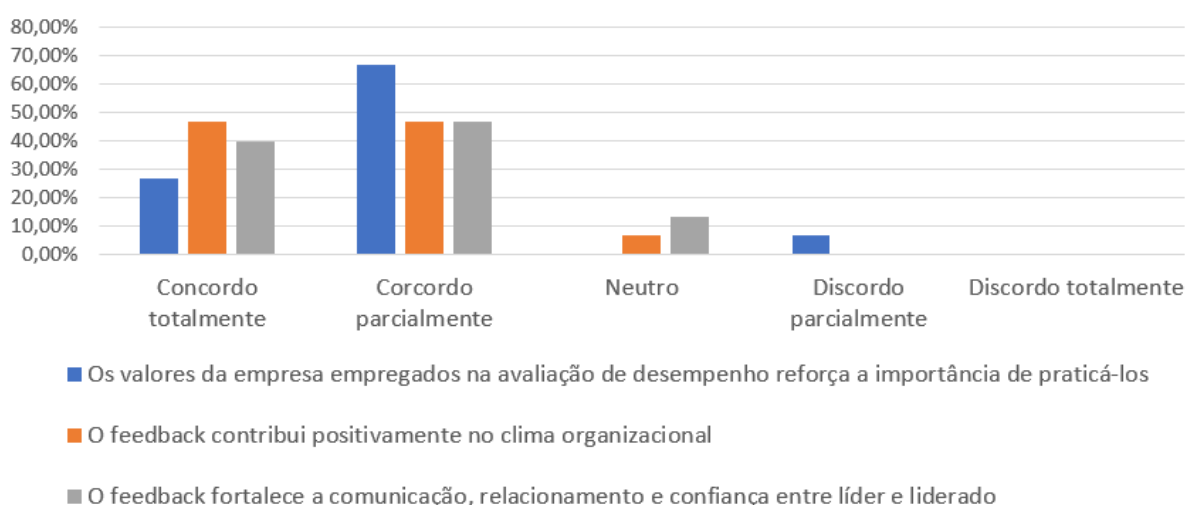
No que se refere ao recebimento de treinamento adequado para a condução das avaliações de desempenho da equipe, 13,3% dos líderes tiveram percepção neutra, 40% concordam parcialmente e 46,7% concordam totalmente.

Ainda sobre avaliação de desempenho, no tocante a percepção da liderança sobre considerar ou não objetivos os critérios e a ferramenta de avaliação utilizados, e se eles servem ou não para mensurar o desempenho da equipe, temos que 20% dos líderes tiveram percepção neutra, 40% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

4.3.2 Feedback

Nesta parte da pesquisa, os líderes foram convidados a refletir sobre o papel do *feedback* no contexto da avaliação de desempenho. As perguntas abordaram se os valores organizacionais são reforçados nesse processo, se o *feedback* contribui para um clima mais positivo e engajador, se fortalece a comunicação e a confiança com os liderados, e se já houve situações em que a avaliação gerou conflitos ou impactos negativos na equipe. As respostas ajudam a entender os efeitos práticos do *feedback* nas relações de trabalho e no ambiente organizacional.

Gráfico 08 – Percepção da liderança sobre *feedback*



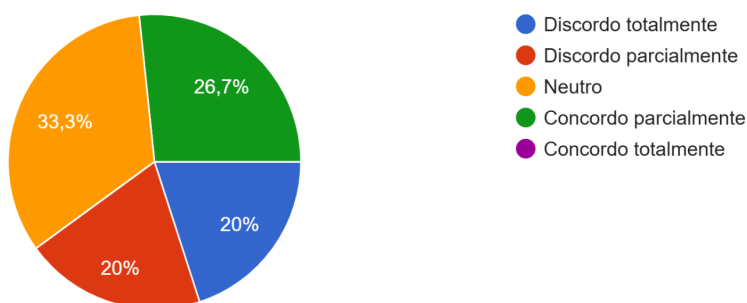
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 08, apresenta a percepção da liderança sobre *feedback*. Em relação a percepção sobre considerar os valores organizacionais na avaliação reforça a importância de praticá-los no dia a dia da equipe, 6,7% dos líderes discordam parcialmente, 66,7% concordam parcialmente e 26,7% concordam totalmente.

No que se refere a contribuição do *feedback* para um clima organizacional mais positivo e engajador, 6,7% dos líderes tiveram a percepção neutra, 46,7% concordam parcialmente e 46,7% concordam totalmente.

Sobre a percepção da liderança em relação ao fortalecimento da comunicação e do relacionamento e confiança entre líderes e liderados, temos que 13,3% dos líderes tiveram percepção neutra, 46,7% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

Gráfico 09 – *Feedback versus conflitos*



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Sobre a ideia de que a avaliação de desempenho tenha causado problemas no clima da equipe, o gráfico revela que 33,3% dos líderes posicionaram-se de forma neutra, indicando que não têm uma opinião definida ou que não vivenciaram situações marcantes nesse sentido. Em seguida, 26,7% líderes concordam parcialmente, enquanto 20% discordam totalmente e outros 20% discordam parcialmente.

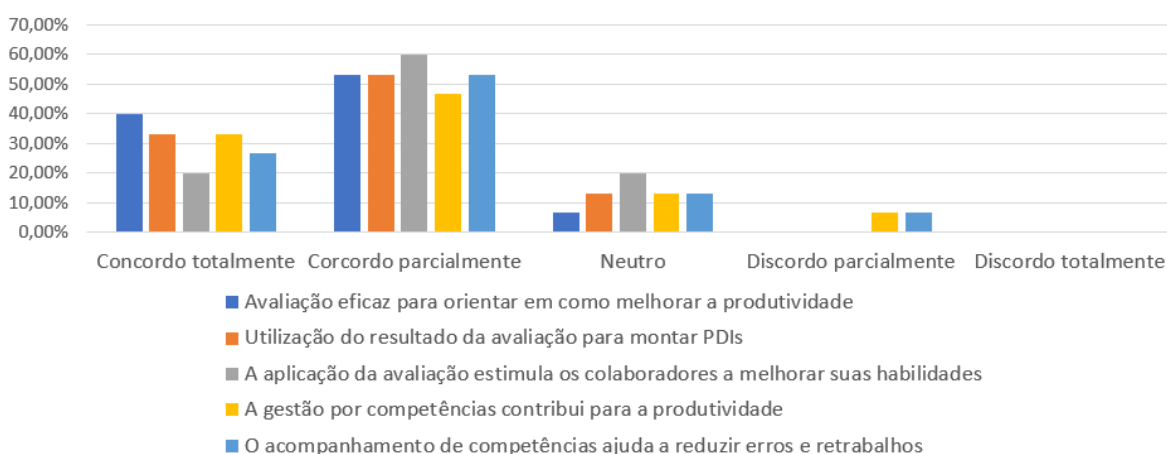
Nenhum dos participantes concordou totalmente com a ideia de que a avaliação de desempenho tenha causado problemas no clima da equipe.

4.3.3 Produtividade e desenvolvimento

Nesta parte da pesquisa, os líderes foram convidados a refletir sobre o impacto da avaliação de desempenho na produtividade e no desenvolvimento da equipe. As perguntas abordaram se o processo avaliativo orienta os colaboradores sobre como melhorar suas funções, se os resultados são utilizados para estruturar planos de desenvolvimento individual (PDIs), e se o modelo adotado estimula a busca contínua por aprimoramento profissional.

Também foram exploradas percepções sobre a contribuição da gestão por competências para elevar a produtividade e sobre o papel do acompanhamento das competências na redução de erros e retrabalhos. As respostas oferecem uma visão sobre como a avaliação de desempenho pode ser usada estrategicamente para impulsionar resultados e promover o crescimento da equipe.

Gráfico 10 – Percepção da liderança sobre produtividade e desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 10, apresenta a percepção da liderança sobre produtividade e desenvolvimento. Em relação a percepção da liderança sobre a avaliação ser eficaz para orientar os colaboradores sobre como melhorar a produtividade em suas funções, 6,7% dos líderes se posicionam de forma neutra, 53,3% concordam parcialmente e 40% concordam totalmente.

No que se refere ao líder utilizar os resultados da avaliação para estruturar planos de desenvolvimento individual (PDIs) para a equipe, 13,3% dos líderes

tiveram a percepção neutra, 53,3% concordam parcialmente e 33,3% concordam totalmente.

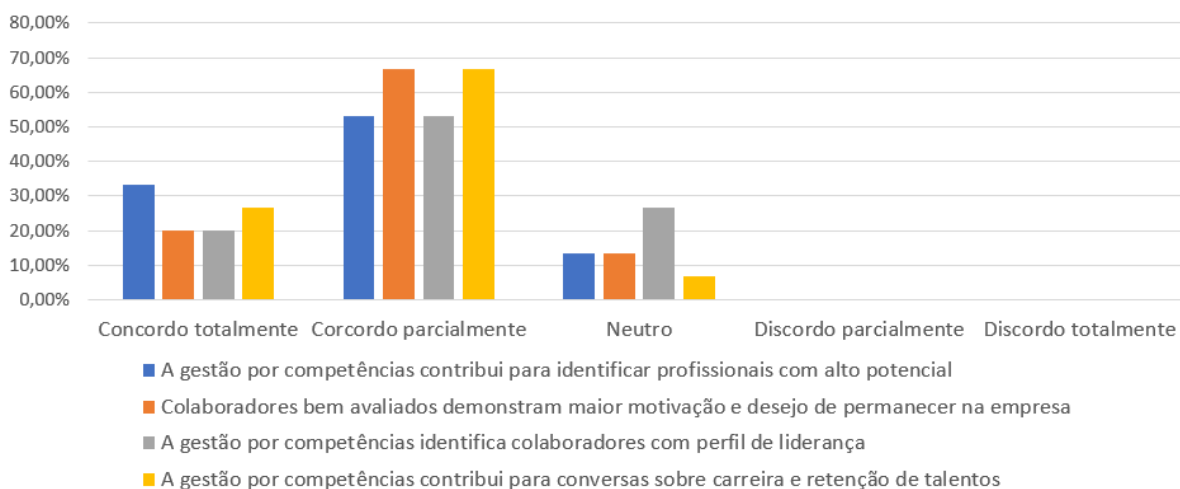
Sobre a aplicação do modelo de avaliação estimular os colaboradores a buscarem melhorar suas habilidades, temos que 20% dos líderes tiveram percepção neutra, 60% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente.

Em relação a gestão por competências contribuir para elevação da produtividade, 6,7% dos líderes discordam parcialmente, 13,3% se posicionaram de forma neutra, 46,7% concordam parcialmente e por fim 33,3% concordam totalmente.

Ainda sobre produtividade e desenvolvimento, no tocante a percepção da liderança sobre o acompanhamento das competências ajudar a reduzir erros e retrabalhos, temos que 6,7% dos líderes discordam parcialmente, 13,3% tiveram percepção neutra, 53,3% concordam parcialmente e 26,7% concordam totalmente.

4.3.4 Retenção de talentos

Nesta parte da pesquisa, os líderes foram convidados a refletir sobre a relação entre avaliação de desempenho, gestão por competências e retenção de talentos. As perguntas abordaram se o modelo adotado contribui para identificar profissionais com alto potencial e perfil de liderança, se os colaboradores bem avaliados demonstram maior motivação e desejo de permanecer na empresa, e se o processo favorece conversas sobre carreira e a percepção de oportunidades de crescimento. As respostas ajudam a entender como a avaliação pode ser usada estrategicamente para valorizar talentos e fortalecer o vínculo entre a empresa e seus profissionais.

Gráfico 11 – Percepção da liderança sobre retenção de talentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 11, apresenta a percepção da liderança sobre retenção de talentos. Em relação a percepção da liderança sobre a gestão por competências contribuir para identificar profissionais com alto potencial, 13,3% dos líderes se posicionam de forma neutra, 53,3% concordam parcialmente e 33,3% concordam totalmente.

No que se refere à percepção da liderança sobre colaboradores bem avaliados demonstrarem maior motivação e desejo de permanecer na empresa, 13,3% dos líderes tiveram a percepção neutra, 66,7% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente.

Sobre a gestão por competências ajudar a identificar colaboradores com perfil de liderança dentro da equipe, temos que 26,7% dos líderes tiveram percepção neutra, 53,3% concordam parcialmente e 20% concordam totalmente.

Ainda sobre retenção de talentos, no tocante a percepção da liderança sobre a avaliação de desempenho contribuir para o sentimento de que há espaço para crescimento profissional, favorecendo conversas sobre carreira e retenção de talentos temos que 6,7% dos líderes tiveram percepção neutra, 66,7% concordam parcialmente e 26,7% concordam totalmente.

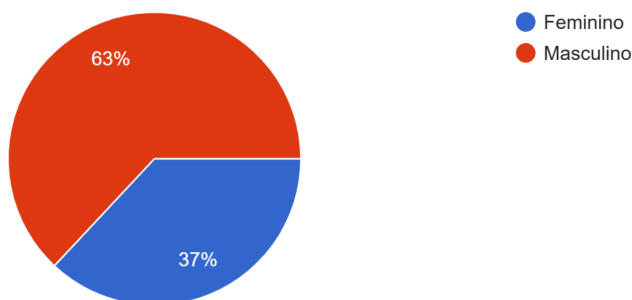
4.4 Perfil dos colaboradores

A seguir, apresenta-se o perfil dos colaboradores da empresa que participaram da pesquisa, todos submetidos ao processo de avaliação de desempenho no início do primeiro semestre de 2025. O levantamento contempla dados sociodemográficos e profissionais, como gênero, idade, escolaridade, estado civil e tempo de empresa. Essas informações permitem compreender melhor o contexto dos participantes e servem de base para a análise das percepções sobre práticas de gestão, *feedback*, desenvolvimento e retenção de talentos.

4.4.1 Gênero

Conforme o gráfico 12, em relação ao gênero dos respondentes percebe-se que 29 colaboradores são do gênero masculino, totalizando 63% e 17 colaboradores são do gênero feminino, totalizando 37% dos respondentes.

Gráfico 12 – Gênero dos respondentes



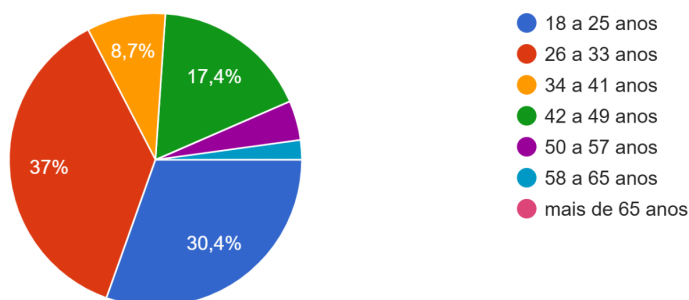
Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.4.2 Idade

Conforme o gráfico 13, em relação a idade dos respondentes, 14 indivíduos estão entre a faixa etária de 18 a 25 anos, totalizando 30,4%, 17 indivíduos têm de 26 a 33 anos totalizando 37%, 4 respondentes de 34 a 41 anos totalizando 8,7%, 8 pessoas de 42 a 49 anos totalizando 17,4%, 2 responderam que possuem 50 a 57

anos, totalizando 4,3% e 1 pessoa tem de 58 a 65 anos que totalizou 2,2% dos respondentes.

Gráfico 13 – Idade dos respondentes

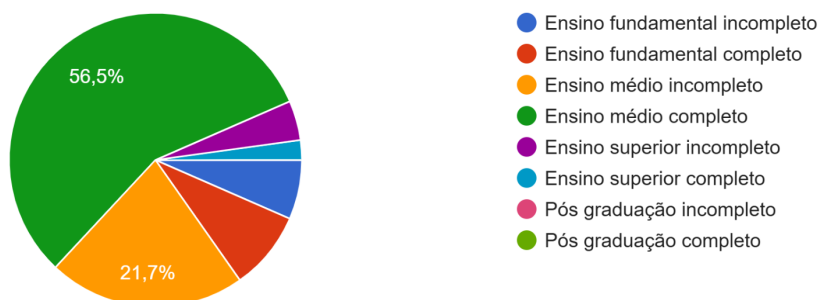


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.4.3 Escolaridade

Sobre a escolaridade, pode-se perceber conforme o gráfico 14 que 3 colaboradores possuem ensino fundamental incompleto totalizando 6,5%, 8,7% têm o ensino fundamental completo sendo 4 pessoas, 10 colaboradores possuem ensino médio incompleto totalizando 21,7%, 26 possuem ensino médio completo sendo 56,5%, 26 colaboradores têm como grau de instrução nível superior incompleto sendo 4,3% e somente 1 pessoa contém ensino superior completo, fechando assim 2,2%.

Gráfico 14 – Escolaridade dos respondentes

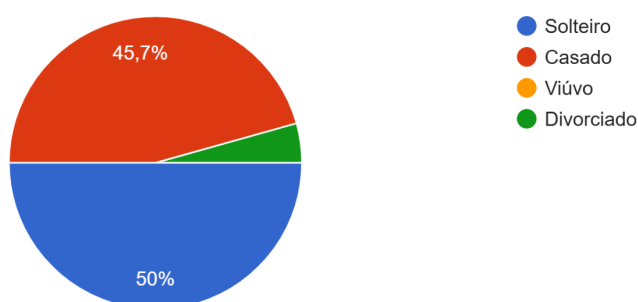


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.4.4 Estado civil

Sobre o estado civil, pode-se perceber conforme o gráfico 15 que 23 colaboradores são solteiros totalizando 50%, 45,7% são casados sendo 21 pessoas e 2 pessoas são divorciadas, fechando assim 4,3%.

Gráfico 15 – Estado civil dos respondentes

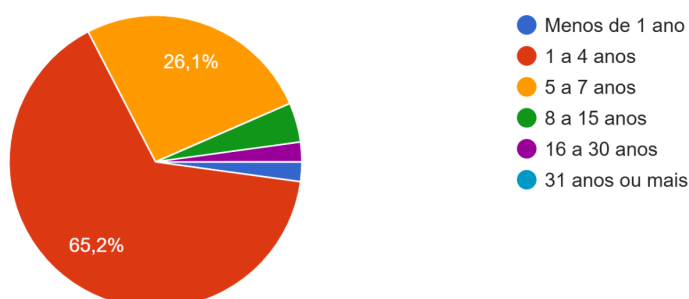


Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

4.4.5 Tempo de empresa

Com base no gráfico 16 referente ao tempo de empresa, pode-se observar que 1 pessoa possui menos de 1 ano de empresa sendo 2,2%, 30 têm de 1 a 4 anos com 65,2%, 12 têm de 5 a 7 anos sendo 26,1%, 2 possuem de 8 a 15 anos com um total de 4,3%, 1 possui de 16 a 30 anos com um total de 2,2% e 1 tem 31 anos ou mais na empresa totalizando 2,2%.

Gráfico 16 – Tempo de empresa dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

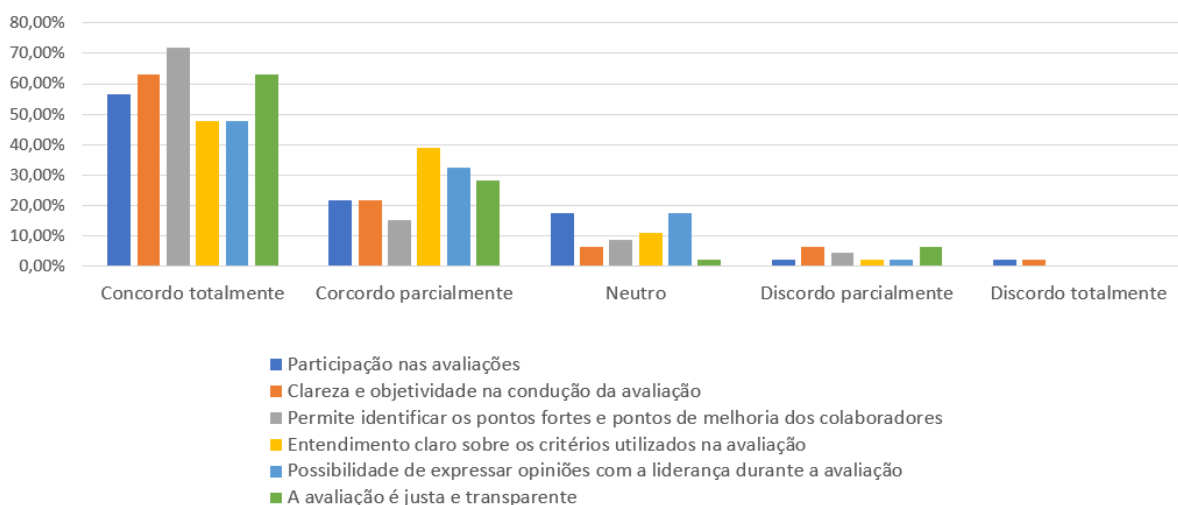
4.5 Percepção dos colaboradores

Nesta parte, são apresentadas as percepções dos colaboradores que receberam *feedback* da avaliação de desempenho. Foram considerados quatro pontos principais: como eles enxergam a avaliação em si, a percepção sobre *feedback* recebido, como avaliam sua própria produtividade e desempenho após o processo, e se se sentem valorizados e com vontade de continuar na empresa. Esses aspectos ajudam a entender como o processo de avaliação impacta o dia a dia dos colaboradores e apontam caminhos para melhorar a gestão de pessoas.

4.5.1 Avaliação de desempenho

Nesta parte da pesquisa, os colaboradores foram convidados a compartilhar suas percepções sobre o processo de avaliação de desempenho na empresa. As perguntas abordaram se participaram de avaliações formais, se consideram o processo claro e objetivo, e se conseguem identificar seus pontos fortes e oportunidades de melhoria.

Também foram exploradas questões sobre a compreensão dos critérios utilizados, o espaço para diálogo com o gestor durante o *feedback* e a percepção de justiça e transparência na condução das avaliações. As respostas oferecem uma visão importante sobre como os colaboradores vivenciam esse processo e o impacto que ele tem em seu desenvolvimento profissional.

Gráfico 17 – Percepção sobre a avaliação de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 17, apresenta a percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho. Em relação a ter participado ou não de avaliações formais na empresa, 2,2% dos colaboradores discordaram totalmente, 2,2% discordou parcialmente, 17,4% se mantiveram neutros, 21,7% concordaram parcialmente e por fim 56,5% concordaram totalmente.

No que se refere à percepção dos colaboradores sobre a avaliação de desempenho ser conduzida de forma clara e objetiva, 2,2% dos colaboradores discordaram totalmente, 6,5% discordaram parcialmente, 6,5% tiveram a percepção neutra, 21,7% concordam parcialmente e 63% concordam totalmente.

Sobre a avaliação de desempenho permitir identificar os pontos fortes e oportunidades de melhoria, temos que 4,3% discordaram parcialmente, 8,7% tiveram percepção neutra, 15,2% concordam parcialmente e 71,7% concordam totalmente.

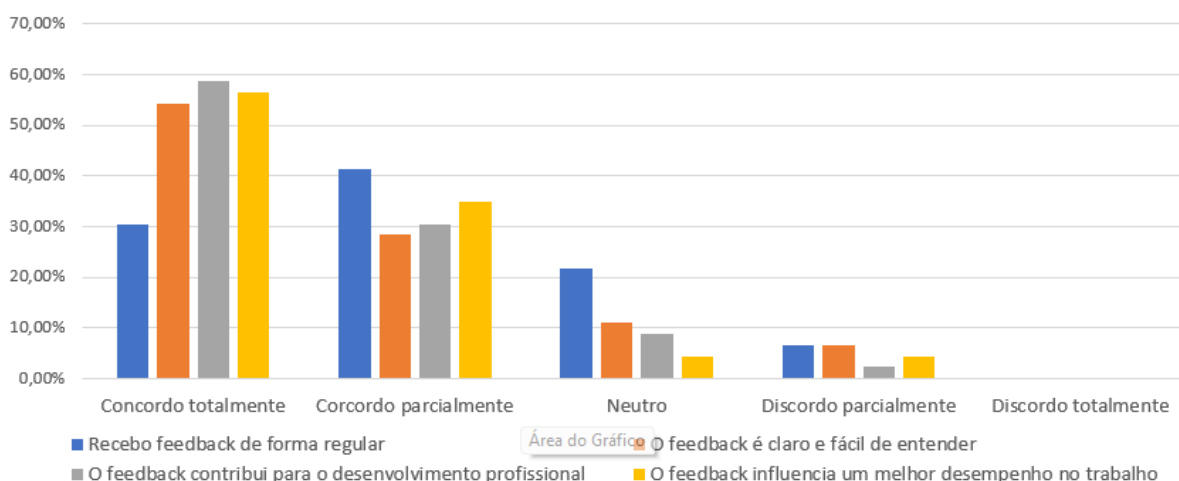
No que se refere à percepção dos colaboradores sobre o entendimento claro de quais critérios são utilizados na avaliação de desempenho, 2,2% dos colaboradores discordaram parcialmente, 10,9% tiveram a percepção neutra, 39,1% concordaram parcialmente e 22 colaboradores concordam totalmente, totalizando assim 47,8%.

No tocante à percepção dos colaboradores sobre sentirem-se à vontade para expressar suas opiniões com o gestor durante a reunião de *feedback*, temos que, 2,2% dos colaboradores discordou parcialmente, 17,4% tiveram percepção neutra, 32,6% concordam parcialmente e 47,8% concordam totalmente.

4.5.2 Feedback

Nesta parte da pesquisa, os colaboradores foram convidados a compartilhar suas percepções sobre o *feedback* recebido de seus gestores. As perguntas abordaram a regularidade com que recebem esse retorno, a clareza das informações transmitidas, e o impacto do *feedback* no desenvolvimento profissional e no desempenho após as avaliações. As respostas permitem compreender como o *feedback* é praticado na empresa e qual sua influência na motivação e evolução dos colaboradores.

Gráfico 18 – Percepção sobre *feedback*



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 18 apresenta a percepção dos colaboradores sobre *feedback*. Sobre ter recebido ou não *feedback* de seus gestores, 30,4% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 41,3% concordou parcialmente, 21,7% se mantiveram neutros e 6,5% discordaram parcialmente.

Sobre a clareza e facilidade de compreensão do *feedback* recebido, 54,3% dos colaboradores concordaram totalmente, 28,3% concordaram parcialmente. As demais respostas foram distribuídas entre os que se mantiveram neutros (10,9%), os que discordaram parcialmente e os que discordaram parcialmente (6,5%).

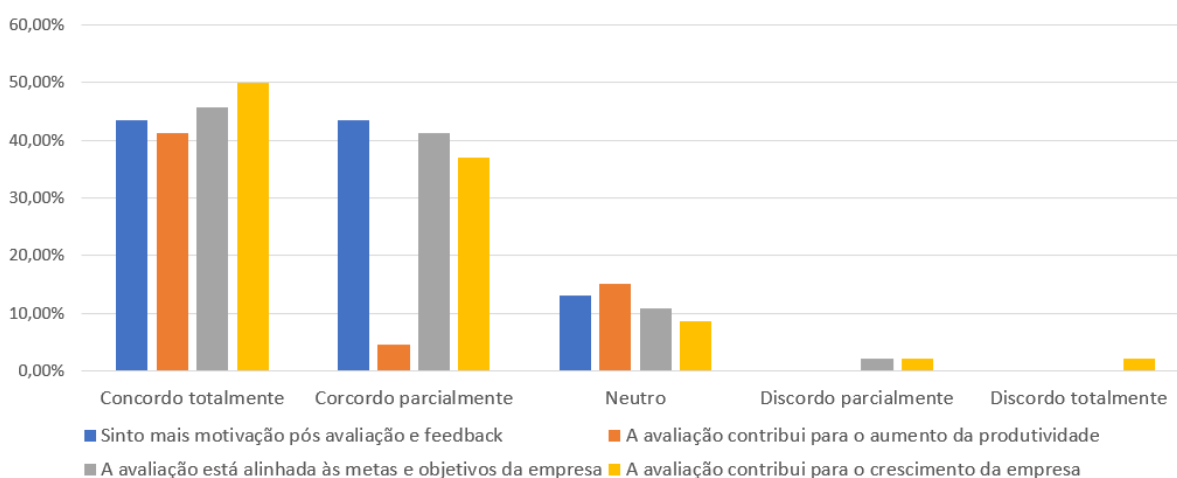
Sobre a contribuição do *feedback* para o desenvolvimento profissional, 58,7% dos colaboradores concordaram totalmente, 30,4% concordaram parcialmente, 8,7% se mantiveram neutros, enquanto apenas 2,2% discordaram parcialmente.

Sobre a influência positiva do *feedback* recebido após as avaliações em seu desempenho no trabalho, 56,5% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 34,8% concordaram parcialmente, 4,3% se mantiveram neutros, enquanto 4,3% discordaram parcialmente.

4.5.3 Produtividade e desenvolvimento

Nesta parte da pesquisa, os colaboradores foram convidados a compartilhar suas percepções sobre como o processo de avaliação de desempenho impacta sua produtividade, desenvolvimento e motivação. As perguntas abordaram aspectos como o efeito motivacional do *feedback* recebido, a contribuição das avaliações para o aumento da produtividade, o alinhamento do processo com os objetivos e metas da empresa, e a percepção sobre o papel da avaliação no crescimento organizacional. As respostas fornecem uma visão abrangente sobre o quanto os colaboradores se sentem engajados e impulsionados a evoluir profissionalmente a partir das práticas adotadas pela empresa, além de revelar o grau de integração entre o desenvolvimento individual e os objetivos estratégicos corporativos.

Gráfico 19 – Percepção sobre produtividade e desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Sobre a motivação após o recebimento de *feedback*, 43,5% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 43,5% concordaram parcialmente e 13% se mantiveram neutros e nenhum colaborador discordou da afirmação.

Sobre a contribuição das avaliações de desempenho para o aumento da produtividade, 41,3% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 43,5% concordaram parcialmente, 15,2% se mantiveram neutros e nenhum colaborador discordou da afirmação.

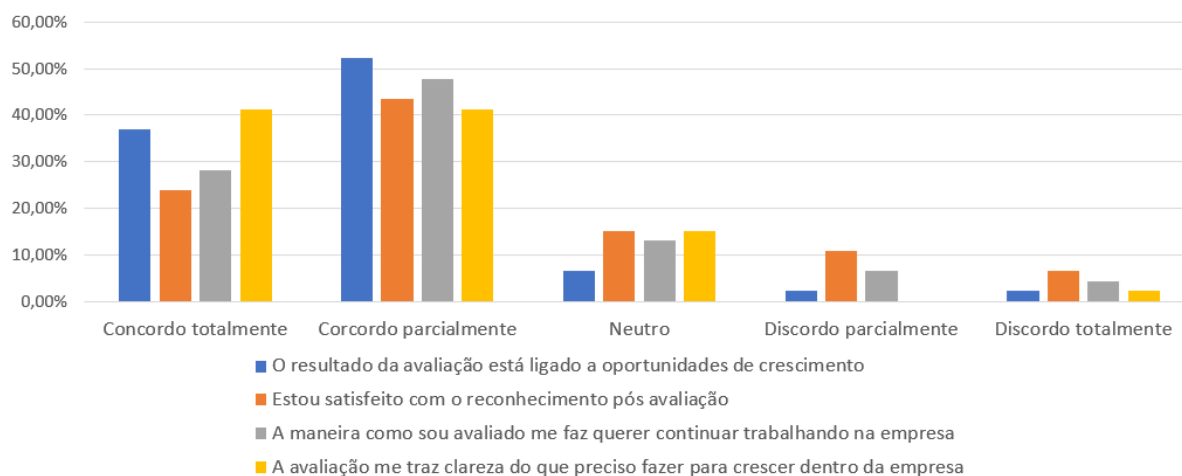
Sobre o alinhamento do processo de avaliação de desempenho com os objetivos e metas da empresa, 45,7% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 41,3% concordaram parcialmente, 10,9% se mantiveram neutros, 2,2% discordaram parcialmente.

Sobre a contribuição da avaliação de desempenho para o crescimento da empresa, 50% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 37% concordaram parcialmente, 8,7% se mantiveram neutros, 2,2% discordaram parcialmente e 2,2% discordaram totalmente, indicando que a maioria reconhece o papel estratégico da avaliação no desenvolvimento organizacional.

4.5.4 Retenção de talentos

Nesta seção da pesquisa, buscou-se compreender como o processo de avaliação de desempenho influencia a retenção de talentos na empresa. Os colaboradores foram convidados a refletir sobre a conexão entre os resultados das avaliações e as oportunidades de crescimento, o nível de satisfação com o reconhecimento recebido — seja financeiro ou não — e o impacto dessas práticas na decisão de permanecer na organização a longo prazo. Além disso, foi avaliada a clareza proporcionada pelo processo em relação aos caminhos para evolução profissional.

As respostas revelam o quanto os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e motivados a construir uma trajetória duradoura dentro da empresa, elementos essenciais para fortalecer o engajamento e reduzir a rotatividade.

Gráfico 20 – Percepção sobre retenção de talentos

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O gráfico 20 apresenta a percepção dos colaboradores sobre retenção de talentos. Sobre a conexão entre os resultados da avaliação de desempenho e as oportunidades de crescimento na empresa, 37% dos colaboradores afirmaram concordar totalmente com a afirmação, 52,2% concordaram parcialmente. As demais respostas foram distribuídas entre os que se mantiveram neutros, os que discordaram parcialmente e totalmente, embora em proporções significativamente menores.

Sobre a satisfação com o reconhecimento (financeiro ou não) recebido como consequência do desempenho avaliado, 43,5% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 23,9% concordaram parcialmente, 15,2% se mantiveram neutros, 10,9% discordaram parcialmente e 6,5% discordaram.

Sobre a influência da forma como os colaboradores são avaliados e reconhecidos na decisão de permanecer na empresa a longo prazo, 28,3% dos colaboradores concordaram totalmente com a afirmação, 47,8% concordaram parcialmente, 13% se mantiveram neutros, 6,5% discordaram parcialmente e 4,3% discordaram totalmente.

Sobre a clareza proporcionada pelo processo de avaliação em relação ao que é necessário para evoluir dentro da empresa, 41,3% dos colaboradores concordaram parcialmente com a afirmação, 41,3% se mantiveram neutros, 15,2% se mantiveram neutros e 2,2% discordaram totalmente.

4.6 Comunicação dos resultados da avaliação e suas implicações nas relações interpessoais

A forma como os resultados da avaliação de desempenho é comunicada na Rohden se revela determinante para a qualidade das relações entre líderes e liderados e, por consequência, para o clima e a colaboração da equipe.

Observo que quando o *feedback* é feito de maneira transparente, empático e orientado ao desenvolvimento, os colaboradores tendem a aceitar melhor os apontamentos, a engajar-se nas ações corretivas e a perceber clareza quanto às expectativas sobre ele mesmo. Entretanto, quando a comunicação é abrupta, vaga ou centrada apenas em pontos a melhorar do receptor, surgem desconfiança, retração e podem surgir episódios de conflito interpessoal.

Nesse sentido, os questionários e respostas indicam que os *feedbacks* que privilegiam exemplos concretos de comportamento, indicam caminhos práticos de melhoria e reconhecem progressos alcançados favorecem o fortalecimento da confiança mútua entre líder e liderado, ampliam a propensão ao diálogo. Além disso, *feedbacks* regulares mantêm o foco no aperfeiçoamento contínuo e evitam a surpresa no momento da avaliação formal, reduzindo tensões e a sensação de injustiça.

Por outro lado, foram identificadas oportunidades de melhoria em relação a alguns gestores não terem o preparo adequado para conduzir conversas difíceis, e acabam sentindo dificuldades nesses momentos. Assim, é perceptível que a simples existência do processo avaliativo não garante só benefícios, a qualidade da *feedback* é o fator que mais transforma dados em desenvolvimento. Os resultados da pesquisa reforçam a percepção de que, em determinados contextos, a forma como o *feedback* é realizado pode ser ainda mais importante do que a avaliação em si.

A partir dessas evidências, torna-se claro que aprimorar habilidades comunicativas dos líderes, padronizar roteiros de devolutiva que incluam exemplos, metas e planos de ação, e assegurar que a avaliação esteja vinculada a um plano visível de crescimento e reconhecimento são medidas capazes de aumentar o engajamento e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Em resumo, a comunicação dos resultados deve ser encarada não como um fim burocrático, mas como uma prática estratégica de gestão de pessoas que,

quando bem feita, fortalece relações, estimula a aprendizagem e contribui diretamente para a produtividade organizacional.

4.7 Sugestões de melhoria

- Capacitação dos líderes em *feedback*: a empresa pode fornecer treinamentos sobre técnicas de *feedback* e escuta ativa para aumentar a qualidade das interações líder-liderado;
- Treinamento em gestão de conflitos: a empresa pode capacitar líderes para lidar com opiniões divergentes e situações de tensão, principalmente no momento do *feedback*, a fim de promover a escuta ativa e comunicação assertiva;
- Formalização dos planos de desenvolvimento individual (PDIs): a empresa pode implementar como prática a elaboração de PDIs pelo gestor;
- Integração entre avaliação e reconhecimento: a empresa pode buscar e implementar estratégias para fortalecer a percepção de justiça e meritocracia;
- *Feedback* contínuo: a empresa pode instituir ciclos informais de *feedback*, evitando que os colaboradores recebam devolutivas apenas em momentos formais;
- Monitoramento de indicadores (*KPIs*): a empresa pode relacionar os resultados da avaliação com indicadores de produtividade, qualidade e clima organizacional, para medir impacto real e ajustar estratégias;
- Engajamento da liderança: a empresa pode fazer com que os líderes entendam a importância da avaliação e do *feedback*, não como obrigação, mas como ferramenta essencial para desenvolver pessoas e melhorar resultados.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa realizada na Rohden Portas e Artefatos de Madeira Ltda. mostra que a avaliação de desempenho por competência, quando acompanhada de *feedback*, tem contribuído positivamente para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria da produtividade organizacional. Tanto líderes quanto colaboradores apresentaram percepção favorável sobre o processo e sobre a utilidade do retorno recebido.

Ao mesmo tempo, a investigação revelou pontos que precisam ser aprimorados. Nem todos os líderes se sentem preparados para conduzir conversas difíceis e nem sempre os planos de desenvolvimento individuais são formalizados com metas e prazos claros. Há também uma percepção de que a ligação entre o resultado da avaliação e políticas efetivas de reconhecimento e progressão de carreira pode ser mais explícita.

Sobre os objetivos do trabalho, pode-se afirmar que foram alcançados. O perfil dos respondentes pôde ser descrito a partir das variáveis sociodemográficas e funcionais da liderança de produção e dos colaboradores. Também foi possível identificar a percepção dos colaboradores sobre a influência do *feedback* na motivação e no ritmo de trabalho, sendo que a grande maioria relatou aumento da motivação após o retorno recebido. A comunicação dos resultados mostrou impacto nas relações e na colaboração. Por fim, elaboraram-se sugestões de melhoria práticas, fundamentadas nas evidências coletadas, para que a avaliação de desempenho seja utilizada de forma estratégica.

Minha percepção é de que a avaliação de desempenho por competência na Rohden apresenta grande potencial para melhorar ainda mais. O processo já agrega valor, sobretudo como instrumento de *feedback*, mas sua efetividade plena depende de melhorias a serem buscadas. A receptividade dos colaboradores ao *feedback* indica que a cultura organizacional da empresa está disposta à mudanças. Contudo, sem a capacitação de líderes, PDIs formalizados e políticas de reconhecimento, os ganhos na produtividade organizacional tendem a permanecer limitados.

Diante disso, conclui-se que a avaliação de desempenho na Rohden tem potencial para ser uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, desde que suas práticas sejam fortalecidas. É importante que a empresa invista na capacitação

dos líderes para dar *feedback* de forma construtiva, que sistematize PDIs com objetivos e prazos, e que alinhe os resultados das avaliações a ações concretas de reconhecimento. Por fim, conclui-se que, com as medidas sugeridas, o processo tende a ampliar seu impacto sobre a produtividade organizacional.

REFERÊNCIAS

ULRICH, Dave. **Os Campeões De Recursos Humanos - Inovando Para Obter Os Melhores Resultados**. São Paulo: Futura, 1999. Acesso em: 4 mar. 2025.

DUTRA, Joel S. **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010015/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. *E-book*. p.31. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597013320/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595152458/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

OLIVEIRA, Luana Y M.; OLIVEIRA, Pablo R B.; SAWITZKI, Roberta; et al. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023901/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DUTRA, Joel S. **Competências - Conceitos, Instrumentos e Experiências**, 2ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597010015/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

MACHADO, Laura A. L. *et al.* **Desafios e soluções para a escassez de mão de obra qualificada: uma análise contemporânea e perspectivas futuras**. São Paulo: Prospectus, 2024. Disponível em: <https://prospectus.fatecitapira.edu.br/index.php/pst/article/view/260/206>. Acesso em: 28 abr. 2025.

CARVALHO, Iêda Maria V.; LICKFELD, Luciana Vecchioni C. **Gestão de pessoas por competências: como operacionalizar na prática esse modelo**. São Paulo:

Actual Editora, 2023. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587019710/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

FERREIRA, Patricia I. Série MBA **Gestão de Pessoas - Gestão por Competências**. Rio de Janeiro: LTC, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2924-5/>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SILVA, Fernando de Matos. **Análise da gestão por competências: teorias e práticas**. São Paulo: Revista Observatório da Economia Latino-Americana, 2025. Disponível em : https://www.researchgate.net/publication/389631569_Analise_da_gestao_por_competencias_teorias_e_praticas. Acesso em: 05 mai. 2025.

LANA, Manuela S; FERREIRA, Victor C. P. **Gestão por competências: impactos na gestão e pessoas**. Juiz de Fora: Estação Científica, 2007. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2570/2097>. Acesso em: 05 mai. 2025.

ORSI, Ademar; BOSE, Monica. **Gestão por competências: modelos e abrangência**. Fortaleza: Revista de Psicologia, 2003. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/12760/1/2003_art_aorsi.pdf. Acesso em: 05 mai. 2025.

PANTOJA, Maria J. **Gestão por competências**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2015. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2522/1/Gcomp%20-%20ApostilaCE.pdf>. Acesso em: 05 mai. 2025.

COSTA, Thiago D. **Gestão de pessoas por competências**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2018. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/retrieve/167445/eBook_Gestao_Pessoas_Competencias-Especializacao_em_Gestao_de_Pessoas_UFBA.pdf. Acesso em: 14 mai. 2025.

COSTA, Daniele L. C. **Gestão por competência e do conhecimento**. Indaial: Centro Universitário Leonardo da Vinci, 2015. Disponível em: <https://>

www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=29535. Acesso em: 14 mai. 2025.

PONTES, Maria A. **Evolução da Gestão de Pessoas no Brasil**. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2005. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/8893/1/9851624.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2025.

PONCIO, Rafael J. **Gestão por valores humanos e competências**. São Paulo: Faculdade Paulista, 2013. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/704324/4/Gest%C3%A3o%20por%20Valores%20Humanos%20e%20Compet%C3%Aancias.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2025.

PINHEIRO, Weider S. **O uso de inteligência artificial no contexto empresarial: um estudo sobre a IA nas práticas de RH e de desenvolvimento humano**. Curitiba: Revista Foco, 2024. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5190/3732>. Acesso em: 20 mai. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008821/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

MICHEL, Maria H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-970-0359-8/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009. *E-book*. p.197. ISBN 9788522465989. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522465989/>. Acesso em: 11 mai. 2025.

De uma Oficina Caseira ao Mercado Internacional: A Trajetória de Sucesso da Rohden. Blumenau: EmpreendaSC, 2024. Disponível em: <https://empreendasc>

.com.br/de-uma-oficina-caseira-ao-mercado-internacional-a-trajetoria-de-sucesso-da-rohden/. Acesso em: 02 jun. 2025.

Rohden expande operações com aquisição da Tramontina Madeiras S.A. Florianópolis: Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina, 2024. Disponível em: <https://fiesc.com.br/pt-br/imprensa/rohden-expande-operacoes-com-aquisicao-da-tramontina-madeiras-sa>. Acesso em: 02 jun. 2025.

REIS, Patricia N C. **Gestão por competências como instrumento de engajamento de pessoas aos objetivos organizacionais**. Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco, 2014. Disponível em: 22524241.pdf. Acesso em: 02 jun. 2025.

BARROS, Janaína E. **A aplicação da gestão por competências como estratégia para retenção talentos**, 10ª edição. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, 2007. Disponível em: retencao-talentos.pdf. Acesso em: 24 jun. 2025.

SANTOS, Giovana M. **Desenvolvimento das competências organizacionais: estudo de caso em uma empresa do segmento de manufatura**. Porto Alegre: Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/5570/1/416131.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

GOMES, Maria M. B. **Análise da relação entre competência, liderança, produtividade e os objetivos organizacionais na construção civil**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/47840/3/2019_dis_mmbgomes.pdf. Acesso em: 24 jun. 2025.

Grupo Rohden expande operações com a aquisição da Tramontina Madeiras S.A. Rio do Sul: Grupo de Comunicação Difusora, 2024. Disponível em: <https://www.gcd.com.br/alto-vale/grupo-rohden-expande-operacoes-com-a-aquisicao-da-tramontina-madeiras-s-a/>. Acesso em: 02 jun. 2025.

PIANA, Maria C. **A pesquisa de campo**. São Paulo: Editora Unesp, 2009. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/vwc8g/pdf/piana-9788579830389-06.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MUSSI, Ricardo F. F. *et al.* **Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades**. Rio de Janeiro: Revista Sustinere, 2019. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/8ac9/f5d8fbd44ab24a31ab2ceaaede3143feee19.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BUENO, Jose F. **Métodos Quantitativos, Qualitativos e Mistos de Pesquisa**. Brasília: CAPES; Departamento de Biblioteconomia, 2018. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/718711/5/Metodos-Quanti-Quali-e-Mistos-de-Pesquisa-GRAFICA-Texto.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

OLIVEIRA, Daniele; CARVALHO, Roberto J; ROSA, Adriano C. M. **Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/37116504.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

SILVA, Lidia S; DINIZ, Edilson S. **Retenção de talentos**. Paço do Lumiar: Instituto de Ensino Superior Franciscano, 2021. Disponível em: <https://iesfma.com.br/wp-content/uploads/2022/02/RETENCAO-DE-TALENTOS-e-sua-importancia-na-gestao-de-recursos-humanos.-SILVA-Lidia-de-Sousa.-2021.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2025.

JAQUES, Rafael da Silva; RODRIGUES, Claudia M. Cruz. **Análise da Avaliação de Desempenho em uma Empresa de Grande Porte, com foco na Perspectiva de Aprendizado e Crescimento**. Porto Alegre. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97374/000919731.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

OLIVEIRA, Nívia Pedrosa de. **Avaliação de Desempenho: Estudo de Aplicação da Avaliação de Desempenho Individual no Ministério da Saúde**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/2671/1/Avalia%20de%20desempenho%20estudo%20de%20aplica%20da%20avali%20de%20desempenho%20individual%20no%20Minist%20rio%20da%20Sa%20bade.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

STANK, Cristine. **Avaliação de Desempenho baseada em Competências: um Estudo em uma Escola de Caxias do Sul**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/113>. Acesso em: 13 set. 2025.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de Desempenho**. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/18>. Acesso em: 13 set. 2025.

NUNES, Ludimila Faria. **Avaliação de Desempenho: Análise de Modelo e Proposta de Melhoria**. Brasília: Faculdade de Ciências da Saúde, 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/2602/2/2>. Acesso em: 13 set. 2025.

MOREIRA, Talita de Oliveira. **Avaliação de Desempenho: Análise do seu Impacto sobre o Ambiente de Trabalho em uma Cooperativa de Crédito**. Rubiataba: Faculdade Evangélica de Rubiataba, 2020. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/bitstream/aee/17887/1/2020%20-%20TCC%20-%20TALI%20DE%20OLIVEIRA%20MOREIRA.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

CARVALHO, Allan Rodrigues de. **Gestão para Resultados: Diagnóstico da Avaliação de Desempenho em uma Organização do Estado Brasileiro**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2016. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2483/1/Allan%20Rodrigues%20de%20Carvalho.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

MAIA, Fernanda Angélica Sousa. **Análise da Avaliação de Desempenho na Percepção dos Colaboradores: um Estudo em uma Instituição Financeira**.

Fortaleza: Faculdade Sete de Setembro, 2011. Disponível em: <https://www.uni7.edu.br/ic2011/148.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

SILVA, Kleber Aparecido da; BARTHOLOMEU, Maria Amélia Nader; CLAUS, Maristela M. Kondo. **Auto-avaliação: uma Alternativa Contemporânea do Processo Avaliativo**. Brasília: Rev. Brasileira de Linguística Aplicada, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbla/a/7trGtMHc6mNFdF4QqFDG4YD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 set. 2025.

SILVA, Ednalda J. **Avaliação 360 graus: Percepção dos Colaboradores de uma Instituição Financeira Nacional**. Ji-Paraná: Universidade de Brasília, 2011. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011_EdnaldaJos. Acesso em: 13 set. 2025.

COSTA, Ana Carolina Alves; AGNHOLETTI, Melissa Beatriz Borges; SILVA, Marcia da. **Gestão de Desempenho: Como o *feedback* contínuo impacta na Gestão de Desempenho das Organizações**. São Paulo: Global Innovation & Technology, 2025. Disponível em: <https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/>. Acesso em: 13 set. 2025.

OLIVEIRA, Ana Luiza Q. **Aplicação da Técnica de *Feedback* na Metodologia de Avaliação de Desempenho de Funcionários**. São Carlos: Universidade de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/directbitstream/273e2678-c1>. Acesso em: 13 set. 2025.

SANTOS, Radyla Suelen V. **Avaliação 360 graus como Ferramenta Estratégica de Pessoas: Análise na Empresa Contec Contabilidade, no município de Itaituba/PA**. Itaituba: Centro de Estudos Superiores de Itaituba - Ltda, 2017. Disponível em: <https://www.faculadadedeitaituba.com.br/pdf.php?id=45&f=TCC%2>. Acesso em: 13 set. 2025.

MARQUES, Fernanda. **Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública Poder Executivo**. Brasília, 2013. Disponível em:

https://eubrdialogues.com/sites/default/files/acoes/documentos/sl_-_guia_de_referencia_pratico_14.08.13.pdf. Acesso em: 13 set. 2025.

GUEDES, Kelly Cristina. **Feedback como Ferramenta para Melhorar as Relações Interpessoais**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6156/TCC%](https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/6156/TCC%20-%20Feedback%20como%20ferramenta%20para%20melhorar%20as%20relacoes%20interpessoais.pdf). Acesso em: 13 set. 2025.

ROMUALDO, Silvana R. L. et al. **Análise da Relação entre o Processo de Feedback e o Desempenho Profissional**. Duque de Caxias: Faculdade Duque de Caxias, 2014. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170608145247.pdf. Acesso em: 13 set. 2025.

CASANOVA, Camila Correa. **Gestão por Competências: os Desafios e Possibilidades da Seleção por Competências**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2013. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70047/000875831.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 13 set. 2025.

FARIA, Sandra Cristina R. G. **Feedback - Diálogo para o Desenvolvimento da Pessoa e da Organização**. Brasília: Centro Universitário de Brasília, 2017. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12169/1/51500615.pdf>. Acesso em: 13 set. 2025.

TOBIAS, João Matheus. **Avaliação de Desempenho por Competências: uma Proposta de Melhoria na Empresa X**. Florianópolis: Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/serve/11338/20920>. Acesso em: 13 set. 2025.

RAMOS, Bruno Schmidt; FERREIRA, Camila Lopes. **O Aumento da Produtividade através da Valorização dos Colaboradores: uma Estratégia para a Conquista de Mercado**. Revista de Engenharia e Tecnologia, 2010. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/ret/article/download/11328/20920>. Acesso em: 13 set. 2025.

FIGUEIREDO, Jucinara Fagundes. **Motivação e Produtividade no Trabalho: um Estudo de Caso na Empresa Tabacaria e Presentes**. Brasília: Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, 2006. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/721/2/20000594>. Acesso em: 13 set. 2025.

MULANGUE, José. **A Importância do *Feedback* Construtivo para o Desenvolvimento de Habilidades nas Empresas**. Revista Gestão e Conhecimento, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/ojs/index.php/rgc>. Acesso em: 13 set. 2025.

CRUZ, Raissa S. **Dar ou Não *Feedback* no Processo Seletivo? Eis a Questão**. Fortaleza: Universidade Federal do Ceará, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/52191/1/2019_tcc_rscruz.pdf. Acesso em: 13 set. 2025.

APÊNDICES

APÊNDICE A – PESQUISA PARA ELABORAÇÃO DE TCC – LIDERANÇA

Essa pesquisa tem como objetivo coletar dados para uma estudo acadêmico sobre efeitos da avaliação de desempenho e práticas de *feedback* na produtividade organizacional. As respostas serão utilizadas para identificar pontos de melhoria no modelo utilizado atualmente.

As respostas são anônimas e confidenciais e serão utilizadas para fins acadêmicos no TCC (Trabalho de Conclusão de Curso).

PERFIL SOCIOGRÁFICO

1 - Qual seu gênero?*

- () Feminino
- () Masculino
- () Outro:

2 - Qual sua idade?*

- () 18 a 25 anos
- () 26 a 33 anos
- () 34 a 41 anos
- () 42 a 49 anos
- () 50 a 57 anos
- () 58 a 65 anos
- () mais de 65 anos

3 - Qual é o seu estado civil?*

- () Solteiro
- () Casado
- () Viúvo
- () Divorciado

4 - Qual o seu tempo de empresa?*

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 4 anos
- ☐ 5 a 7 anos
- ☐ 8 a 15 anos
- ☐ 16 a 30 anos
- ☐ 31 anos ou mais

5 - Qual é a sua escolaridade?*

- ☐ Ensino fundamental incompleto
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Ensino superior incompleto
- ☐ Ensino superior completo
- ☐ Pós graduação incompleto
- ☐ Pós graduação completo

6 - Qual é o seu cargo atual na empresa?*

- ☐ Coordenador(a)
- ☐ Supervisor(a)
- ☐ Gerente
- ☐ Diretor(a)

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

7 - Na sua percepção geral, a avaliação de desempenho é importante para o desenvolvimento da empresa.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente

☐) Concordo totalmente

8 - Eu recebo treinamento adequado para conduzir as avaliações de desempenho da minha equipe.

☐) Discordo totalmente

☐) Discordo parcialmente

☐) Neutro

☐) Concordo parcialmente

☐) Concordo totalmente

9 - Os critérios e a ferramenta de avaliação utilizados são objetivos e adequados para mensurar o desempenho da equipe.

☐) Discordo totalmente

☐) Discordo parcialmente

☐) Neutro

☐) Concordo parcialmente

☐) Concordo totalmente

FEEDBACK

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

10 - A consideração dos valores organizacionais na avaliação de desempenho reforça a importância de praticá-los no dia a dia da equipe.

☐) Discordo totalmente

☐) Discordo parcialmente

☐) Neutro

☐) Concordo parcialmente

☐) Concordo totalmente

11 - A avaliação de desempenho e o *feedback* contribuem para um clima organizacional mais positivo e engajador.

☐) Discordo totalmente

- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

12 - A avaliação de desempenho e o *feedback* fortalecem a comunicação, o relacionamento e a confiança entre líderes e liderados.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

13 - Em algum momento, a avaliação de desempenho já gerou conflitos ou impactos negativos no clima da equipe.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

PRODUTIVIDADE E DESENVOLVIMENTO

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

14 - A avaliação de desempenho é eficaz para orientar os colaboradores sobre como melhorar a produtividade em suas funções.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

15 - Eu utilizo os resultados das avaliações para estruturar planos de desenvolvimento individual (PDIs) para minha equipe.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

16 - A aplicação do modelo de avaliação estimula os colaboradores a buscarem constantemente melhorar suas habilidades profissionais.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

17 - A gestão por competências contribui para elevar a produtividade geral da equipe/setor.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

18 - O acompanhamento contínuo das competências ajuda a reduzir erros e retrabalhos.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

RETENÇÃO DE TALENTOS

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

19 - A gestão por competências contribui para identificar profissionais com alto potencial e apoiar sua evolução de carreira.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

20 - Colaboradores bem avaliados demonstram maior motivação e desejo de permanecer na empresa.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

21 - A gestão por competências ajuda a identificar colaboradores com perfil de liderança dentro da equipe.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

22 - A avaliação de desempenho contribui para o sentimento de que há espaço para crescimento profissional, favorecendo conversas sobre carreira e a retenção de talentos.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente

- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

APÊNDICE B – PESQUISA PARA ELABORAÇÃO DE TCC – COLABORADOR

Essa pesquisa tem como objetivo coletar dados para uma estudo acadêmico sobre efeitos da avaliação de desempenho e práticas de *feedback* na produtividade organizacional. As respostas serão utilizadas para identificar pontos de melhoria no modelo utilizado atualmente.

As respostas são anônimas e confidenciais e serão utilizadas para fins acadêmicos no TCC (Trabalho de Conclusão de Curso).

PERFIL SOCIOGRÁFICO

1 - Qual seu gênero?

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro:

2 - Qual sua idade?

- ☐ 18 a 25 anos
- ☐ 26 a 33 anos
- ☐ 34 a 41 anos
- ☐ 42 a 49 anos
- ☐ 50 a 57 anos
- ☐ 58 a 65 anos
- ☐ mais de 65 anos

3 - Qual é o seu estado civil?

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Viúvo

☐ Divorciado

4 - Qual o seu tempo de empresa?

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 a 4 anos

☐ 5 a 7 anos

☐ 8 a 15 anos

☐ 16 a 30 anos

☐ 31 anos ou mais

5 - Qual é a sua escolaridade?

☐ Ensino fundamental incompleto

☐ Ensino fundamental completo

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Ensino superior completo

☐ Pós graduação incompleto

☐ Pós graduação completo

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

6 - Participei de avaliações de desempenho formais na empresa.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Neutro

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

7 - O processo de avaliação de desempenho é conduzido de forma clara e objetiva.

☐ Discordo totalmente

- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

8 - A avaliação de desempenho permite identificar meus pontos fortes e minhas oportunidades de melhoria.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

9 - Entendo claramente quais são os critérios utilizados na minha avaliação de desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

10 - Sinto-me à vontade para expressar minhas opiniões com meu gestor durante a reunião de *feedback*.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

11 - Acredito que o processo de avaliação de desempenho na empresa é justo e transparente.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro

- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

FEEDBACK

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

12 - Recebo *feedback* do meu gestor de forma regular.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

13 - O *feedback* recebido é claro e fácil de compreender.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

14 - O *feedback* contribui para meu desenvolvimento profissional.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

15 - O *feedback* recebido após as avaliações influencia positivamente meu desempenho no trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro

- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

PRODUTIVIDADE, DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

16 - Após receber *feedback*, sinto-me mais motivado a melhorar meu desempenho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

17 - As avaliações de desempenho contribuem para o aumento da minha produtividade.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

18 - O processo de avaliação de desempenho está alinhado com os objetivos e metas da empresa.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

19 - Considero que a avaliação de desempenho contribui para o crescimento da empresa.

- ☐ Discordo totalmente

- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

RETENÇÃO DE TALENTOS

Leia cada questão com atenção e marque a alternativa que melhor representa sua opinião.

20 - O resultado da minha avaliação está claramente conectado a oportunidades de crescimento na empresa.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

21 - Estou satisfeito(a) com o reconhecimento (financeiro ou não) que recebi como consequência do meu desempenho avaliado.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

22 - A maneira como sou avaliado(a) e reconhecido(a) me faz querer continuar trabalhando nesta empresa a longo prazo.

- ☐ () Discordo totalmente
- ☐ () Discordo parcialmente
- ☐ () Neutro
- ☐ () Concordo parcialmente
- ☐ () Concordo totalmente

23 - O processo de avaliação me dá clareza sobre o que preciso fazer para evoluir dentro da empresa.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Neutro
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente