



**CURSOS DE GESTÃO PÚBLICA
ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
PROJETO INTEGRADOR III e IV**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO.

TAGUATINGA – DF
2022

**ADAMASTOR CASTRO E LINO DE ANDRADE JÚNIOR
ANA LÚCIA DA CONCEIÇÃO MOURA OLIVEIRA
DAYANE DE SOUZA ALMEIDA
NOÉ COELHO ANDRADE
RENATO CORRÊA BARROS**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO HUMANO PARA EMPRESAS PÚBLICAS E
PARTICULARES.**

Projeto apresentado ao Curso Superior de
Gestão Pública, Administração e Gestão de
Recursos Humanos da Faculdade Cerrado,
em cumprimento às exigências legais como
requisito parcial à conclusão da disciplina
Projeto Integrador III e IV.

Prof.^a Orientadora: Rosário Loiola

TAGUATINGA – DF
2022

RESUMO

Esse trabalho fornece elementos para a avaliação de desempenho humano, apresentando metodologias já estabelecidas passando por princípios que integram a autoavaliação/avaliação de pessoas. Tendo como base grandes pensadores da área para que se tenha um bom embasamento teórico. Este trabalho tem como objetivo verificar e compreender a importância de uma boa avaliação de desempenho passando por todos os sujeitos relacionados no processo. O referencial teórico norteia-se a partir da definição dos princípios institucionais de projeto e fundamentais integrados articulando a partir daí uma temática de desenvolvimento que traga a avaliação de desempenho para um papel de protagonismo.

Palavras-chave: Avaliação. Princípios. Avaliação de pessoas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. PROBLEMA	6
3. JUSTIFICATIVA	6
4. OBJETIVOS	6
4.1 Objetivo geral	6
4.2 Objetivos específicos	6
5. REFERENCIAL TEÓRICO	7
5.1 Os princípios institucionais dos projetos de avaliação integrada.	7
5.2 Os princípios fundamentais integrados.	7
5.3 Procedimentos de gestão integrada de avaliação do desempenho humano.	12
5.4 Base na avaliação do exercício da função desempenhada pelo colaborador.	14
5.5 Benefícios de uma avaliação dentro de uma organização.	15
6. FORMAS DE GOVERNO	16
7. METODOLOGIA	17
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	18

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho foi produzido para que possamos compreender mais sobre as formas de avaliação, aprender sobre como se portar a essa forma de metodologia já estabelecida, contendo seus princípios e seus passos para integrar de forma exemplar na autoavaliação, para elaborar um trabalho completo e bem explicativo, nos baseando em fontes confiáveis é já reconhecidas no mundo educacional. Nossa intenção é aprender firmemente sobre o tema, para que possamos absorver o maior conteúdo possível, para que esse conteúdo sirva para cada um em nossos cursos e especialidades. Para ter a compreensão de qual forma a auto pode influenciar no nosso meio acadêmico, sendo dividido de forma que cada aluno, em seu determinado tema buscou essa compreensão.

2. PROBLEMA

Colocamos em evidência as técnicas de avaliação humana para sabermos se elas podem contribuir para a gestão de pessoas dando um suporte de retorno para os colaboradores sobre os possíveis resultados, apreciando ou não a qualidade de afeições no trabalho, se são boas para descobrir talentos, acompanhar a produtividade dos funcionários, como outros métodos que vão auxiliar a elaboração de medidas e programas de treinamentos, suprimindo os problemas reconhecidos e assegurando a confiança da organização. Assim buscamos elucidar tais questões no desenvolvimento da pesquisa

3. JUSTIFICATIVA

Todo colaborador precisa receber *feedback* sobre seu desempenho na instituição para saber como está fazendo o seu trabalho. Por isso, Ribeiro (2005, p.5) diz que “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”.

Sendo assim, avaliação de desempenho tem como objetivo principal o reconhecimento do desempenho individual do colaborador, visando à melhora de resultados dentro da organização.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo geral

Pesquisar, apreciar e compreender os princípios institucionais dos projetos de avaliação integrada.

4.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os princípios fundamentais integrados das avaliações humanas;
- b) Exemplificar os procedimentos de gestão integrada de avaliação do desempenho humano;
- c) Definir o contexto com base na avaliação do exercício da função desempenhada pelo colaborador;
- d) Mostrar de forma clara os benefícios de uma avaliação dentro de uma organização.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Os princípios institucionais dos projetos de avaliação integrada.

Segundo Chiavenato (2001, p.85) "a Avaliação é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento". Dessa forma, toda avaliação é feita com o intuito de medir e avaliar qualidades, valor e excelência, podendo ser compreendida também como um instrumento que as organizações utilizam para averiguar como está o progresso dos empregados. As avaliações feitas de forma correta podem mostrar onde estão as fraquezas dos empregados, assim como direcioná-los para uma ocupação em que possam ser mais efetivos. Compreende-se também como uma ferramenta para verificar se há deficiência no administrativo e gerência, e dependendo do problema, pode colaborar para determinar uma política adequada de recursos humanos para extinguir o que foi detectado.

5.2 Os princípios fundamentais integrados.

Os princípios que orientam a avaliação institucional se encontram em sua própria definição: A avaliação institucional é um processo global e contínuo,

sistemático, competente e legítimo, participativo, que pode envolver agentes internos e externos na formulação de subsídios para a melhoria da qualidade da instituição escolar. Na percepção de Gadotti (1999, p. 06) é preciso "...transformar a escola burocrática existente, numa outra escola, uma escola com autonomia, uma escola cidadã." O exercício da cidadania passa a ser instrumento permanente de reinvenção da escola. Esta reinvenção não poderá negar sua origem e a constante necessidade de retornar a determinados pontos para discuti-los com maior profundidade, seguindo o modelo não-linear. Não se trata apenas de uma ação sob o ponto de vista institucional, mas passa a ser um projeto social de qualificação de sujeitos. Nesse contexto, a avaliação institucional assume segundo BRUNO (2016) características como:

- a) **Processualidade:** a avaliação não pode ser um instantâneo (fotografia) em um dado momento, mas um processo pela qual a escola se conhece, indo à raiz dos fenômenos, para alcançar uma compreensão contextualizada. Embora não seja isenta ou neutra tal radicalidade compreende a necessidade de se conhecer de forma imparcial a realidade e historicidade, para que se possa nela intervir ou a ela se adequar.
- b) **Participação:** para que a avaliação tenha sucesso é necessário o envolvimento de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar. Esta participação não se encerra na coleta de informações, mas tem nela o início.
- c) **Globalidade:** porque envolve todas as atividades da instituição e os sujeitos que participam da instituição. Este caráter eminentemente inclusivo dará credibilidade e sustentabilidade ao processo à medida que o comprometimento seja coletivo, voluntário, crítico, impessoal e ético.

Esses princípios, aparentemente lógicos e de caráter quase obrigatório, representam o grande desafio para que uma instituição, seja escolar ou não, possa iniciar um crescente processo de revitalização. Assim não bastam sujeito e objeto para que se realize uma avaliação, mas precisa ser tecnicamente competente e politicamente legítima.

A Avaliação institucional engloba avaliação dos processos e dos resultados da aprendizagem, isto é, quando um indivíduo ou grupo é submetido a situações com vistas à aquisição de novo conhecimento ou habilidade; é usada também para

avaliação do desempenho da atividade profissional de professores, gestores e demais funcionários. É também destinada a análises de currículos ou programas de cursos, de um nível ou modalidade de ensino, ou ainda curso de qualificação profissional. Mas não é apenas isto. É um ato essencialmente transformador.

A avaliação de uma instituição refere-se ao desempenho global, considerando todos os fatores envolvidos em face dos objetivos ou da missão da instituição, no contexto social, econômico, político e cultural no qual está inserida. Analisa os processos de funcionamento e os resultados alcançados; leva em consideração a realidade social, buscando identificar os fatores favoráveis ao bom andamento e aqueles responsáveis pelas dificuldades, sempre com finalidade de oferecer subsídios para a superação. Percebe-se que não há mais o enfoque na famigerada busca de culpados eventuais, como se tem visto.

Avaliação institucional é uma atividade intrínseca a cada instituição como um todo, interfere e produz efeitos sobre seu funcionamento. Segundo BRUNO (2016) os dois objetivos mais importantes são:

- a. **Autoconhecimento:** identificar os acertos e as insuficiências, as vantagens e as dificuldades numa perspectiva de superação, (re)construção e (trans)formação da realidade e dos sujeitos envolvidos.
- b. **Elementos para a tomada de decisões:** os elementos que dão certo devem ser amplamente divulgados e disseminados, assim como deve se deixar de reproduzir as velhas formas, os erros modificar radicalmente e elaborar alternativas para a introdução de novos caminhos.

A exemplo do que ocorre com um bom praticante de *surf* é preciso que o avaliador conheça as suas possibilidades espaciais e temporais, trace algumas previsões elementares e não tema a queda. Como nenhuma onda é igual à outra, também na instituição escolar nenhum momento será igual e não poderá, portanto ser pensado igual a qualquer outro.

Esta proposta nos remonta a um modelo de avaliação que pode ser caracterizado como uma corajosa decisão em favor de uma autoavaliação (institucional, pessoal, profissional e ética). Entretanto, nada mais é do que expressão de políticas neoliberais, atendendo em alguns casos a interesses de

organismos internacionais que concentram em torno de si os fatídicos interesses de mercado.

Desta forma desvirtua o compromisso maior do processo avaliativo e torna-o absolutamente viciado. Uma vez superado tal vício é possível pensar numa avaliação institucional genuinamente (re)construtora a (trans)formadora. Numa avaliação comprometida com algo que transcende os limites da tabulação de resultados. A finalidade da avaliação é a busca do aperfeiçoamento da escola, visto como possibilidade e potencialidade de transcendência em relação ao *status quo*. Aperfeiçoamento ou reconstrução significa empenhar-se na melhoria da qualidade. Qualidade entendida como valor ético capaz de oferecer dignidade, esperança e defesa radical e incondicional em favor da vida.

Assim se sugere um processo integrado de autoavaliação e de avaliação externa. Didaticamente define-se

- a. **Internos:** alunos, professores, outros profissionais em educação que são responsáveis pela escola e que estão presentes efetivamente no cotidiano escolar, seja como servidores, educadores, educandos, gestores.
- b. **Externos:** mães/pais, entidades sociais e outros sujeitos diretamente envolvidos com a atividade da escola (parceiros). São os sujeitos efetivamente partícipes do processo e que o protagonizam, não como meros espectadores, mas como agentes capazes de efetivamente buscar contribuir para o sucesso institucional. A avaliação de uma instituição não admite contrair-se a um instrumento diagnóstico e muito menos ser considerada uma operação de controle externo.

Nesse sentido HADJI (2001, p. 21) afirma que “colocando-se deliberadamente a serviço do fim que lhe dá sentido, torna-se um elemento, um momento determinante da ação educativa; propondo-se tanto a contribuir para uma evolução do aluno [da instituição] quanto a dizer o que, atualmente, ele [ela] é; e, inscrevendo-se na continuidade da ação pedagógica [institucional], ao invés de ser simplesmente uma operação externa de controle, cujo agente poderia ser totalmente estrangeiro [estranho] à atividade pedagógica [institucional]”.

Dito de outra forma, pode-se afirmar que o estudo propõe que o fim maior da avaliação institucional é efetivamente o sucesso do educando, o que passa a ser o norte de toda ação de agentes internos e externos. A partir de agora vamos estudar os princípios e finalidades de forma mais concreta. Para isso teremos como referência básica o Projeto Pedagógico. Na verdade, o principal motivo da avaliação institucional existir é ser um instrumento de aperfeiçoamento do projeto pedagógico da escola. Um projeto pedagógico que atenda às reais necessidades e interesses de seu entorno é algo a ser construído permanentemente com a mesma dinâmica com que a história traça seus rumos. Metaforicamente ALVES (1990) lembra que um bem-te-vi aprovado com distinção na escola de urubus pode ser muito inteligente para os urubus, mas nunca será bem-vindo. Não se admite um modelo introduzido, importado ou exótico, mas uma dinâmica processual que acompanhe diuturnamente o contexto em que se insere a instituição escolar. O desenvolvimento do processo avaliativo necessita de um suporte estratégico com encaminhamentos determinados. Assim é importante fazer uma relação dos princípios e das finalidades da avaliação institucional com os objetivos do projeto pedagógico da escola. Outro aspecto a ser considerado é a diversidade de formas de se avaliar. Desta forma é preciso reconhecer as diferentes modalidades da avaliação institucional e tratar das ações metodológicas e das etapas que poderão ser utilizadas.

Partindo destes princípios, a avaliação institucional apresenta-se como um processo que dará oportunidade à escola, com a participação de todos, de refletir sua prática e seu impacto de intervenção junto à comunidade. Se avaliar é uma forma de estabelecer compromissos com a sociedade, de estudar, propor e implementar mudanças no cotidiano das atividades, o processo de avaliação precisa ser construído pela sociedade.

Não se pode operacionalizar uma avaliação deste porte apenas obedecendo o rigor do método científico e por outro lado também não é aceitável que se a processe de forma inconsistente, sem qualquer orientação. Assim não há na pesquisa, que gera os resultados da avaliação institucional, quem possa e se permita permanecer como mero espectador. DEMO (2001, p. 10) diz: “entendo pesquisa como diálogo inteligente e crítico com a realidade, tomando como referência que o sujeito nunca dá conta da realidade e que o objeto é sempre também um objeto-sujeito”. Essa dinâmica permite um grau diferenciado de

comprometimento para os sujeitos da pesquisa e os torna automaticamente entes para os quais a pesquisa está sendo realizada. O inegável caráter de pesquisa científica oferece à avaliação institucional maior credibilidade e consistência no ato da discussão dos resultados e de sua aplicação frente ao problema identificado.

Nota-se que tomado como pesquisa científica, o processo de avaliação institucional, respeitando-se a diversidade e as particularidades pode ser identificado como um estudo de caso. Tanto isto é verdadeiro, que para cada instituição recomenda-se que se elabore um projeto próprio com metodologias, estratégias, suporte teórico e discussões adequadas à identidade local. De acordo com TRIVIÑOS (1987, p. 133-4). é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Essa definição determina suas características que são dadas por duas circunstâncias, principalmente. Por um lado, a natureza e abrangência da unidade. Esta pode ser um sujeito. Em segundo lugar, também a complexidade do Estudo de Caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador”.

Assim, desenvolver um projeto de avaliação institucional é como lançar-se ao espaço. Há um universo desconhecido por se descobrir, que quando descoberto, já é outro, dado o potencial de transformação presente no contexto de uma instituição como uma escola pública por exemplo. Como o astronauta não atingiria o espaço sozinho, o gestor não alcançará qualquer resultado sem contar com sua equipe e comunidade. No aspecto da avaliação não há como se obter qualquer resultado sem a participação incondicional de todos os envolvidos e em contrapartida a colheita de resultados também deverá contemplar a todos, para que a conquista seja o reinício para um (re)conquista de novos espaços.

5.3 Procedimentos de gestão integrada de avaliação do desempenho humano.

A aplicação da avaliação de desempenho requer um planejamento estruturado, que trace um caminho claro entre as atividades e os objetivos que pretende alcançar, para isso, devem ser trabalhados alguns aspectos: Fazer avaliações de desempenho; Promover treinamentos; Engajar os colaboradores; Promover um acompanhamento contínuo.

Os tipos de avaliação de desempenho são segundo, BRUNO (2020):

° Autoavaliação- assim como o nome sugere, o próprio colaborador avalia o próprio desempenho. Normalmente, nesse caso, a empresa disponibiliza um questionário de avaliação de desempenho pré-definido conforme os objetivos da organização.

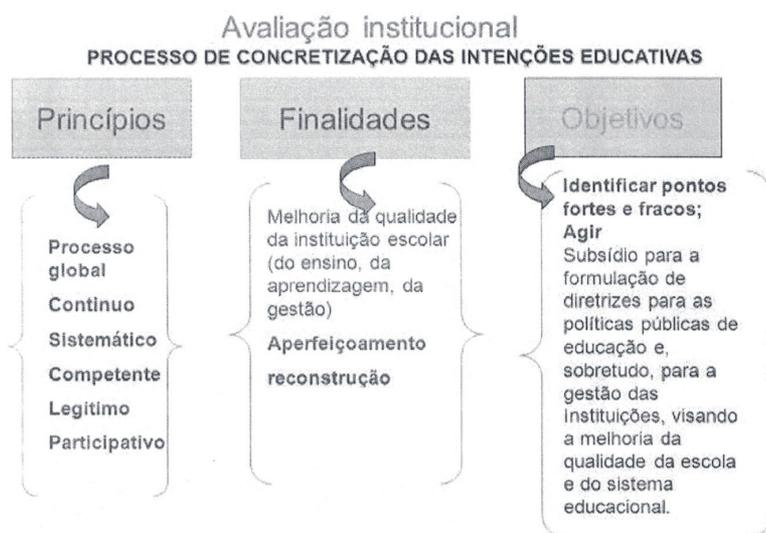
° Avaliação 90° ou direta- nesse tipo de avaliação, o gestor juntamente com o auxílio do RH define as competências ou outros critérios a serem avaliados. A partir disso é possível fazer uma análise da performance dos colaboradores de cada equipe.

° Avaliação 180° ou conjunta- esse modelo envolve o gestor e seu subordinado, que fará a autoavaliação. O formulário de avaliação deve ser preenchido individualmente por cada parte e, após isso, eles podem se reunir para que haja uma discussão dos pontos comuns e divergentes.

° Avaliação 360°- neste tipo de avaliação de desempenho, participam desde o gestor, colegas, pares, colaboradores e até os clientes e fornecedores. Todos se avaliam e geram insumos para o RH trabalhar em ações de desenvolvimento ou treinar os funcionários de forma mais direcionada.

° Avaliação por clientes- se um colaborador está diretamente ligado ao contato com o cliente, é interessante que o próprio cliente dê um feedback. É indispensável saber o que o cliente achou do contato que teve com a empresa.

5.4 Base na avaliação do exercício da função desempenhada pelo colaborador.



Fonte: slideplayer.com.br/ Avaliação Educacional Avaliação da Aprendizagem

Em 1954, Peter Drucker disseminou a relevância de avaliar a performance, lançando os fundamentos de sua teoria de Administração por Objetivos (APO). Uma das premissas presentes nas obras de Drucker é a valorização das pessoas como principal elemento de uma empresa, dando lugar ao conhecimento que elas inserem nas organizações.

Em oposição às correntes de pensamento antes de sua época, que determinavam que os trabalhadores faziam parte das máquinas e deveriam se acomodar aos comandos dos administradores, Drucker defendia que o desempenho dos funcionários poderia melhorar a partir de uma gestão que agisse de forma mais humana. Agora que você já sabe as considerações para realizar esse tipo de análise e os seus benefícios, é hora de descobrir o que escrever na avaliação de desempenho individual. Veja abaixo alguns exemplos:

- Alcançou níveis ótimos de desempenho e performance;
- Criou sistemas eficazes para recuperação de informações por meio de (informar a ação);
- É muito respeitado(a) pelos colaboradores;
- Destaca-se por facilitar as discussões em grupo;
- Compartilha boas ideias e técnicas;
- É hábil e criativo(a) ao encontrar soluções para os obstáculos;
- Delega as atividades de acordo com os pontos fortes de cada um;
- Concebe estratégias inovadoras;

- É inovadora) em situações adversas;
- Estabelece relações de trabalho efetivas;
- Promove a cultura de aprendizado;
- Mantém os colaboradores responsáveis por seus próprios resultados;
- Desenvolve planos de ação viáveis;
- Tem habilidade em propor soluções opcionais;
- Produz mais do que o esperado continuamente;
- É transparente com o progresso do projeto;
- Reconhece os colaboradores constantemente;
- Cumpre todos os prazos;
- Demonstra a capacidade de transferir visão para execução.

Nesse sentido, é preciso lembrar que a avaliação de desempenho individual é uma oportunidade para entregar um feedback construtivo para os gestores e colaboradores. Portanto, acima, foram citados exemplos de frases que podem ser usadas para ambos os profissionais.

5.5 Benefícios de uma avaliação dentro de uma

Avaliação Institucional



O que é?

- Uma ação ampla, que mobiliza a instituição como um todo. Não é um processo indiferente ou neutro. Ao contrário, toma partido, reafirma os valores considerados positivos, interfere nas relações sociais de trabalho e intervém em todas as dimensões da vida acadêmica e institucional.

Fonte: <https://slideplayer.com.br/OBJETIVO DA REFLEXÃO/Conhecer o instrumento/CHECKLIST DA SALA DE AULA>

As avaliações de desempenho são utilizadas, principalmente, para melhorar os resultados do negócio e entender a produtividade dos colaboradores. Entretanto, há muitos outros benefícios que podem ser observados:

-Proporcionar mais conhecimento: o empregado passa a se conhecer, entendendo quais são seus pontos fortes e aqueles que podem ser melhorados. Assim, trazendo um bom desempenho à equipe e permitindo que talentos sejam descobertos e valorizados.

-Embasar decisões: as avaliações fornecem dados importantes para a tomada de decisões por parte da organização em função dos empregados, por exemplo fazer realocações de cargos e ofertar promoções.

-Direcionar o desenvolvimento: ao coletar as informações, o RH tem o desempenho e performance de sua equipe, podendo assim investir em meios de capacitações por meio de palestras, treinamentos etc. E ainda, a organização pode evitar gastos desnecessários com recursos e investir no que realmente é indispensável.

-Possibilitar uma boa gestão: As avaliações de desempenho agem colaborando para aumentar o protagonismo do RH e assim possibilitar uma gestão de pessoas mais estratégica direcionando seus esforços em decisões e escolhas mais acertadas.

6. FORMAS DE GOVERNO

Pode-se dizer que as formas de governo são os mecanismos pelos quais o Estado se organiza para exercer o poder (SILVA, 2006). Não constitui tarefa fácil classificar as formas de governo, pois cada sociedade carrega em si peculiaridades em sua estrutura e forma de exercício do poder, de modo que as formas de governo poderiam ser tantas quanto as sociedades existentes. Entrementes, tradicionalmente despontam três categorias: República, Monarquia e Aristocracia (SILVA, 2006). 74 A forma de República, nos dizeres de Silva, é “uma coletividade política com características da res publica, no seu sentido originário de coisa pública, ou seja: coisa do povo para o povo, que se opõe a toda forma de tirania” (2006, p. 102, grifo do autor). No que se refere ao sistema de governo, a República pode ser parlamentarista ou presidencialista (SILVA, 2006). No formato parlamentarista, a chefia de Estado e a chefia de governo são exercidas por pessoas diferentes, como forma de melhorar a eficiência administrativa (reduzir a influência dos interesses do governo sobre os do Estado). Nesse formato, o mandato do Chefe de Estado é flexível e durará enquanto houver confiança entre este e o Parlamento, por isso urge afirmar que “a responsabilidade política se realiza do governo para com o Parlamento e deste para com o povo” (SILVA, 2006, p. 507). No formato presidencialista, a característica primordial, além do mandato periódico, é concentrar na mesma pessoa a chefia de Estado e a chefia de governo, tal qual o exemplo vivenciado pelo Brasil (SILVA, 2006).

7. METODOLOGIA

A metodologia utilizada foi de pesquisa bibliográfica onde analisamos textos e artigos disponíveis de forma virtual e física para avaliarmos as ferramentas utilizadas na gestão de pessoas tendo por objetivo medir o nível da performance de um colaborador ou de uma equipe em relação ao conjunto da empresa.

É um processo que engloba etapas de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo. São analisados aspectos como sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, comportamento, dentre outros pontos estratégicos para o cargo e para a empresa como um todo. Com os resultados, gestores e colaboradores podem traçar, inclusive, planos de desenvolvimento individual (PDI) e trocar feedbacks para o desenvolvimento e alcance de melhores resultados. Durante a avaliação de desempenho, o gestor deve avaliar diferentes critérios de performance. A partir disso, é possível identificar pontos de melhoria, necessidades de treinamento ou até mesmo a realocação do colaborador para outras funções e áreas em que suas características e competências profissionais possam ser potencializadas.

Para que a avaliação de desempenho seja de fato estratégica, é importante levar em conta, para além de aspectos comportamentais, o alcance das metas organizacionais estabelecidas. Dessa forma, teremos um equilíbrio e uma visão sistêmica de quais são as características profissionais dos colaboradores e de qual resultado tem sido entregue para a empresa a partir dessas características.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse é um tipo que pode ser muito vantajoso se você já tem uma equipe madura e engajada na melhoria dos resultados. Além disso, é uma excelente forma de fazer com que os colaboradores sintam-se como parte importante dos processos de melhoria pretendidos pela gestão para alcançar os resultados esperados. Na

autoavaliação, o próprio colaborador é incentivado a listar suas fraquezas e pontos fortes. Em uma segunda etapa do processo, ele discute essa autoanálise com seu líder. Assim, juntos, colaboradores e gestores podem procurar as soluções para eliminar possíveis gargalos e melhorar os processos. O uso dessa ferramenta é um estímulo para que os profissionais possam refletir sobre a sua performance, promovendo seu autoconhecimento e oferecendo a chance de eles mostrarem seu grau de amadurecimento e sua capacidade de entender os feedbacks repassados pela gestão rumo à melhoria contínua. Um ponto de atenção para a equipe de Recursos Humanos está em verificar a imparcialidade do colaborador e do seu líder no momento da análise. É fundamental que o diálogo seja transparente e que os resultados não sejam fruto apenas do atendimento aos interesses individuais dos profissionais que participam da autoavaliação.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2001. p 85. Acesso em 14 de setembro de 2022.

COELHO, Bruno. **Avaliação de desempenho: o guia completo para o RH.**

Impulse, 2020. Disponível em: <https://blog.impulseup.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e/>

Acesso em: 14 set. 2022

NILTON, BRUNO. **Avaliação Institucional: instrumento de (re)construção e (trans)formação da escola pública.** Disponível em:

<http://www.gestaouniversitaria.com.br/artigos/avaliacao-institucional-instrumento-de-re-construcao-e-trans-formacao-da-escola-publica>

Acesso em 16 de setembro de 2022.

A avaliação de desempenho nas organizações. RH portal, 2015. Disponível em:

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-avaliacao-de-desempenho-nas-organizaes/>.

Acesso em 20 set.2022.

AVALIAÇÃO de desempenho: O que é, métodos e importância. Fia Business School, 2020. Disponível em: <http://fia.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/>.23 de setembro 2020, 13:00

ARMBRUST, Gabrielle. **O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer.** Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>

Acesso em 01 de Dezembro de 2022.26 de Setembro de 2022

+15 minutos de leitura

Organizadores: Antonio Gonçalves de Oliveira Beatriz Jackiu Pisa Sonia Maria Augustinho GESTÃO E GOVERNANÇA PÚBLICA Aspectos Essenciais- FORMAS DE GOVERNO. P 73/74

<https://slideplayer.com.br/slide/3748165/>

Fonte: <https://slideplayer.com.br/OBJETIVO DA REFLEXÃOConhecer o instrumentoCHECKLIST DA SALA DE AULA>