

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO**

WELINGTON DOUGLAS DOMINGUES SILVA

RUBIATABA-GO
2017

WELINGTON DOUGLAS DOMINGUES SILVA

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A
PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Evangélica de Rubiataba, como requisito necessário para a obtenção de Grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Mestre Maura S. S. de Paula.

Rubiataba, dezembro de 2017

Dados Internacionais de Catalogação na publicação (CIP)

Silva, Welington Douglas Domingues

A avaliação de desempenho: um estudo sobre a perspectiva dos colaboradores de uma cooperativa de crédito / Welington Douglas Domingues Silva. – 2017.

73 fls.: Figs, quadros

Orientadora: Maura S. S. de Paula. (Mestre)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da Faculdade Evangélica de Rubiataba.

Bibliografia.

Inclui Lista de Figuras

FOLHA DE APROVAÇÃO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Monografia apresentada como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Faculdade Evangélica de Rubiataba.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientadora: Prof^ª Mestra Maura S. S. de Paula
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof^ª Ana Cláudia C. Ferreira de Castro
Faculdade Evangélica de Rubiataba

Membro Titular: Prof^ª Gilda Aparecida Nascimento
Faculdade Evangélica de Rubiataba

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me abençoar, sempre me transmitindo força, para superar os momentos difíceis da vida, ajudando a ultrapassar os obstáculos e assim a finalizar mais uma etapa.

Agradeço também aos meus pais, pois sem o amor, carinho, educação e todo o apoio que sempre me deram ao longo dos anos possivelmente não estaria aqui. Além de todo o seu apoio tanto emocionalmente como financeiramente, eles sempre me disponibilizaram o necessário para que meu aproveitamento dependesse de mim, me ensinando desde a mais tenra idade a ter responsabilidade, fé e a certeza de que nada na vida é fácil, tudo depende do meu ser.

A minha irmã, que mesmo sendo bem mais nova tem me ajudado, me proporcionando alegria e entusiasmo.

Em seguida as minhas palavras têm de ir a minha namorada que nos últimos anos vem me acompanhando e me dando força, uma pessoa com inúmeras qualidades e que vem demonstrando a cada dia seu amor por mim.

A minha professora orientadora que não mediu esforços, ao estar me instruindo para a realização deste Trabalho, sempre com muita paciência e atenção. Não somente minha orientadora, mais também uma grande amiga.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso e pessoas fracassadas. O que existem são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”

Augusto Cury

RESUMO

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO SOBRE A PERSPECTIVA DOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

Este trabalho consiste descrever o processo Avaliação de desempenho, e o modelo implantado em uma cooperativa de crédito, verificando as perspectivas dos envolvidos e resultados a serem alcançados. O processo adotado pela cooperativa ainda está em fase inicial e há uma preocupação com os resultados que serão gerados. Neste sentido, o estudo sobre o termo avaliação de desempenho torna-se de suma importância uma vez que as organizações têm buscado a cada vez mais maneiras de aumentarem seus resultados. A avaliação de desempenho dos funcionários vai bem mais além de mensurar o desempenho, mais também proporcionar um indicativo para melhoria na carreira de modo geral. Para que o processo ocorra de forma a gerar resultados importantes e que sirvam a organização é necessário que as partes da empresa estejam em constante alinhamento. Neste sentido definiu-se a seguinte problemática: De que forma o alinhamento das percepções entre avaliadores e avaliados podem contribuir com o processo avaliação de desempenho, gerando resultados relevantes à cooperativa? O presente estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica e descritiva. Em que foi utilizado como técnica de pesquisa a pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito onde foi aplicado um questionário a todos os colaboradores, um questionário voltado aos que serão avaliados (colaboradores), e outro questionário voltado para os avaliadores (gestores). Foram aplicados 20 questionários aos avaliados e 6 aos avaliadores. Os resultados foram tabulados e geraram algumas informações relevantes a empresa como, por exemplo, a intensificação de capacitação aos gestores.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de Desempenho. Colaboradores. Resultados.

ABSTRACT

THE PERFORMANCE EVALUATION: A STUDY ON THE PESPCTIVE OF THE CONTRIBUTORS OF A CREDIT COOPERATIVE

This paper describes the performance evaluation process and the model implanted in a credit cooperative, verifying the perspectives of those involved and results to be achieved. The process adopted by the cooperative is still in the initial phase and there is concern about the results that will be generated. In this sense, the study on the term performance evaluation becomes of paramount importance as organizations have sought more and more ways to increase their results. Employee performance appraisal goes far beyond measuring performance, but also provides an indication of career improvement overall. In order for the process to occur in order to generate important results and to serve the organization, it is necessary that the parts of the company are in constant alignment. In this sense, the following problem was defined: How can the alignment of perceptions between evaluators and evaluated companies contribute to the performance evaluation process, generating relevant results for the cooperative? The present study is classified as a bibliographic and descriptive research. In that field research was used as research technique. The research was carried out in a credit cooperative where a questionnaire was applied to all employees, a questionnaire addressed to those who will be evaluated (employees), and another questionnaire addressed to the evaluators (managers). Twenty questionnaires were applied to the evaluated and six to the evaluators. The results were tabulated and generated some information relevant to the company such as the intensification of training to managers.

KEY-WORDS: *Performance Evaluation. Contributors. Results.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Fatores que afetam o desempenho no cargo	21
Figura 2 Avaliação 360°	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 As expectativas das pessoas e organizações	16
Quadro 2 Pontos favoráveis e desfavoráveis a avaliação direta.....	24
Quadro 3 Pontos favoráveis e desfavoráveis a avaliação conjunta e auto avaliação	25
Quadro 4 Avaliação de desempenho pelo método de escalas gráficas	28
Quadro 5 Avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada	30
Quadro 6 Método pesquisa de campo	33
Quadro 7 Opinião dos colaboradores acerca da contribuição do processo de avaliação de desempenho	48
Quadro 8 Considerações em relação as atividades da empresa e recompensas oferecidas.....	49
Quadro 9 Contribuição dos colaboradores para eficácia do processo.....	50
Quadro 10 Preocupação do colaborador enquanto avaliado	51
Quadro 11 Opinião dos avaliadores acerca da contribuição do processo de avaliação de desempenho	57
Quadro 12 Preocupação do gestor enquanto avaliador	59
Quadro 13 O que a organização espera do colaborador.....	60
Quadro 14 Satisfação do gestor quanto a equipe de trabalho	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Função na cooperativa	45
Gráfico 2 Tempo de serviço	46
Gráfico 3 Sexo	47
Gráfico 4 Conhecimento sobre avaliação de desempenho	47
Gráfico 5 O que espera da organização que trabalha	52
Gráfico 6 O que motiva os colaboradores	53
Gráfico 7 Sentimento quanto ao processo de avaliação	54
Gráfico 8 Tempo de serviço	55
Gráfico 9 Sexo	56
Gráfico 10 Conhecimento sobre avaliação de desempenho	57

Gráfico 11 Sentimento dos avaliadores quanto ao processo de avaliação.....	59
Gráfico 12 Prioridade na conversa com subordinado.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS

RH	Recursos Humanos
APO	Avaliação por Objetivos
AD	Avaliação de Desempenho
ARH	Administração de Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
1.1 Recursos Humanos	15
1.1.1 O papel da Administração de RH para as organizações	16
1.1.2 Evolução e Práticas do Departamento de Gestão de Pessoas	18
1.1.3 Descrição e Análise de Cargos	19
1.2 Avaliação de Desempenho.....	20
1.2.1 Por que Avaliar o Desempenho	21
1.2.2 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho	22
1.2.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho	27
1.2.3.1 Método das escalas gráficas	27
1.2.3.2 Método da escolha forçada	30
1.2.3.3 Método de Pesquisa de campo.....	32
1.2.3.4 Método dos incidentes críticos, comparação aos pares e frases descritivas	34
1.2.4 Tendências modernas para avaliação de desempenho.....	34
1.2.5 Avaliação por objetivos (APO)	35
1.2.6 Implantação da Avaliação de Desempenho	37
1.2.7 Formação e perfil dos Avaliadores	37
1.2.8 Resultados da Avaliação de Desempenho	40
1.2.8.1 A entrevista de avaliação de desempenho	40
1.3 Motivação	41
CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA	42
CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
3.2 Percepção dos Avaliados	45
3.3 Percepção dos Avaliadores	55
3.4 Recomendações a organização	62
4 CONCLUSÃO.....	64
5 REFERÊNCIAS.....	66
APÊNDICE I.....	68
APÊNDICE II	71

INTRODUÇÃO

Uma das grandes preocupações das organizações atuais tem sido à busca de maneiras eficazes de gerir recursos humanos de forma que consigam promover o desenvolvimento de habilidades e competências dos colaboradores. Extraíndo-se assim melhores resultados e proporcionando um melhor comprometimento dos mesmos, gerando retornos para a organização.

Pensando nisso, o termo Avaliação de desempenho surge com esta necessidade. Para Chiavenato (2015), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática que busca mensurar o desenvolvimento das pessoas através de seu desempenho, o processo visa estimular o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa em sua função dentro da organização.

Ainda para o autor, o sucesso da avaliação de desempenho depende do alinhamento entre os interesses dos colaboradores e as necessidades das organizações, assim constitui uma técnica de direção imprescindível, pois representa um meio através do qual pode se localizar problemas de supervisão, integração, motivação, dissonâncias e até mesmo potencialidades que não estando sendo aproveitadas como deveria.

Torna-se relevante para as organizações identificar o que os colaboradores pensam a respeito do processo de avaliação de desempenho, o que espera da organização, e ao mesmo tempo qual a visão dos avaliadores neste processo, atitudes e ideias estas, que possam influenciar o aumento da produtividade, trazendo benefícios para ambas as partes.

Neste sentido definiu-se a seguinte problemática: De que forma o alinhamento das percepções entre avaliadores e avaliados podem contribuir com o processo avaliação de desempenho, gerando resultados relevantes à cooperativa?

Assim o objetivo geral do presente trabalho foi descrever o processo de Avaliação de desempenho em processo de implantação em uma cooperativa de crédito, verificando as perspectivas dos envolvidos e resultados a serem alcançados. E os específicos: Identificar pontos positivos e negativos do processo de avaliação de desempenho dos funcionários; verificar a percepção dos colaboradores quanto ao processo, bem como suas perspectivas pessoais e profissionais em relação a organização; verificar a percepção dos avaliadores quanto ao processo de avaliação e a identificação do que a organização espera de seus colaboradores; propor a organização algumas sugestões afim de proporcionar uma avaliação que gere resultados relevantes e que contribua com o desenvolvimento da cooperativa.

O desempenho humano é algo fundamental dentro da organização, tendo em vista a problemática e os objetivos da pesquisa. Torna-se de suma importância esse estudo, pois a força de trabalho é que proporciona mudanças ao ambiente organizacional, e se não houver esse alinhamento entre empresa e colaborador de nada adianta o processo não trará os resultados reais da situação. Neste sentido, Lucena (1992), define que para que essas mudanças ocorram é necessário o conhecimento sobre o assunto, o colaborador deve estar comprometido e assimilar sempre esses novos conhecimentos. Daí então surgiu a necessidade da pesquisa, uma vez que o processo só traz resultados relevante se todo o processo for elaborado de acordo com a realidade empresarial.

O presente estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica e descritiva. Em que foi utilizado como técnica de pesquisa a pesquisa de campo. A pesquisa foi realizada em uma cooperativa de crédito onde foi aplicado um questionário a todos os colaboradores, um questionário voltado aos que serão avaliados (colaboradores), e outro questionário voltado para os avaliadores (gestores). Foram aplicados 20 questionários aos colaboradores em geral e 6 aos gestores.

Para a análise dos dados utilizou-se a tabulação. Os resultados da tabulação também foram analisados de forma qualitativa e justificativas foram elaboradas para maior compreensão e geração de resultados mais relevantes.

O capítulo 1, apresenta a fundamentação teórica do trabalho, descrevendo conceitos básicos sobre Recursos Humanos, descrição e análise de cargos, avaliação de desempenho e motivação e satisfação, tendo como bases principais de pesquisa os autores Chiavenato (2015), Pontes (1987) e Lucena (1994). O capítulo 2 traz de forma sucinta a metodologia utilizada. O capítulo 3 composto pelos gráficos e quadros, bem como apresentação e análise dos resultados com base no referencial teórico. Por fim, apresenta-se propostas para a organização e posterior conclusão.

CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Recursos Humanos

A expressão Recursos Humanos está direcionada a pessoas inseridas nas organizações e que venham desempenhar papéis no sentido da utilização de suas competências para dinamizar os recursos organizacionais. Há uma relação em que pessoas passa grande parte do tempo trabalhando em organizações e organizações necessitam de recursos humanos da mesma maneira que necessitam de recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí surge então a denominação para Recursos Humanos (RH) que vem para caracterizar e descrever as pessoas que lida com outros recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015) evidencia que o termo Recursos Humanos vem sofrendo mudanças e hoje remete-se as pessoas como parceiros da organização proporcionando competitividade e sustentabilidade.

Essa mudança de pensamento descrita pelo autor nos remete a pensar na importância da mudança dessa concepção de que pessoas não são mais apenas recursos para a empresa, e sim parceiros que irão auxiliar a atingirem os objetivos da organização.

Dentro das organizações, as pessoas são as responsáveis por gerar resultados a empresa, pessoas que buscam alcançar objetivos, inovações e as realizam. As pessoas são tratadas de recursos, mais não recursos inanimados, sem eles as organizações não existem, pois organizações e pessoas dependem uma das outras. Os empregados confiam nas organizações para empregos, e naturalmente as organizações necessitam de pessoas (WERTHER JR; DAVIS, 1983).

Antes de entender a importância da Administração de Recursos Humanos para as empresas, torna-se de suma importância o contexto histórico da Área de RH, que Chiavenato (2015), aponta que as origens da Administração de RH remontam ao início do século XX, com impacto da Revolução Industrial como Relações Industriais entre organizações e pessoas para reduzir conflitos incompatíveis. Era como se ambas fossem isoladas, em compartimentos separados cheio de diferenças. Esse conceito de Relações Industriais sofreu grandes mudanças próximas à década de 1950, onde passa a ser denominada Administração de Pessoal, administrando pessoas de acordo com legislação trabalhista e resolução de conflitos de interesses. Já em torno de 1960, a legislação trabalhista permaneceu inalterada tornando-se obsoleta, enquanto as organizações estavam em constantes mudanças, neste ponto as pessoas

passam a serem consideradas recursos fundamentais. Assim, a partir de 1970, surge o conceito de Recursos Humanos numa visão mais evoluída, mais ainda com um pensamento de pessoas como meros agentes produtivos.

Drucker (1981, p. 276), evidencia um contexto histórico fazendo a relação da forte influência da Administração de Pessoal com a Primeira Guerra Mundial:

A Administração de Pessoal, conforme a conotação usual do termo teve início com a Primeira Guerra Mundial. Nasceu com o recrutamento, treinamento e pagamento de massas e massas de novos trabalhadores envolvidos na produção de uma economia de Guerra.

Pôde-se perceber de acordo com explicitado pelos autores que o que se conhece da Administração de Pessoas hoje, já era utilizado de uma forma mais simples antigamente, o que foi acontecendo foi um aperfeiçoamento é claro de acordo com as necessidades das organizações.

1.1.1 O papel da Administração de RH para as organizações

As organizações dependem das pessoas para funcionar, essas contribuem para o sucesso e continuidade do negócio. A área de RH da empresa deve procurar tratar seus colaboradores como pessoas e não como apenas recursos organizacionais.

Segundo Drucker (1981, p. 288):

As mudanças tecnológicas estão forçando uma nova maneira de raciocinar, novas experiências e novos métodos. O processo já começou. O relacionamento entre o trabalhador e o tipo e o tipo de trabalho que ele executa está agora sendo estudado pela escola das relações humanas. O problema de organizar o trabalho de acordo com as propriedades do recurso humano – e não de acordo com o pressuposto de que o ser humano é uma máquina mal projetada – vem recebendo séria atenção da escola da Administração científica.

Quando as pessoas se engajam em uma empresa é porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essa satisfação as pessoas estão dispostas a incorrer certos custos ou investimentos pessoais (esforços). Desta maneira de maneira recíproca atendem necessidades de ambas as partes, na prática isso pode ser demonstrado no Quadro 1, (CHIAVENATO, 2015).

Quadro 1. As expectativas das pessoas e organizações

O QUE AS PESSOAS ESPERAM DA ORGANIZAÇÃO	O QUE A ORGANIZAÇÃO ESPERA DAS PESSOAS
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Um excelente lugar para trabalhar. • Oportunidade de crescimento: educação e carreira. • Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos. • Liberdade e autonomia. • Apoio e suporte: liderança renovadora. • Empregabilidade e ocupabilidade. • Camaradagem e coleguismo. • Qualidade de vida no trabalho. • Participação nas decisões. • Divertimento, alegria e satisfação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na missão organizacional • Foco na visão de futuro da organização. • Foco no cliente, seja ele interno, seja externo. • Foco em metas e resultados a alcançar. • Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo. • Foco no trabalho participativo em equipe. • Comprometimento e dedicação. • Talento, habilidades e competências. • Aprendizado constante e crescimento profissional. • Ética e responsabilidade social.
--	--

Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 83).

Tendo em vista as expectativas das pessoas e as organizações e a importância dessa reciprocidade das partes, eis que surge então a necessidade da Gestão de Recursos Humanos, que ainda segundo Chiavenato (2015, p. 96), irá proporcionar “ alcance de objetivos por meio das pessoas através de técnicas e processos dentro da organização”.

Neste sentido Werther Jr. e Davis (1983, p. 6) evidenciam que:

O propósito da Administração de Pessoal é prover as organizações com uma força efetiva de trabalho. Para conseguir esse propósito, o estudo da administração de pessoal revela como os empresários obtêm, desenvolvem, utilizam, avaliam, mantêm e retêm o número certo e os tipos de trabalhadores.

Desta forma, essa preocupação da força de trabalho, alocação, torna-se primordial, pois assim será verificado, por exemplo, quais atitudes a ser tomada pelo gestor caso pessoas estiverem ocupando cargos onde não possuem capacidade para exercer, ou não estejam desenvolvendo bem suas funções.

A Administração de Recursos Humanos (ARH) está bem mais além do que somente gerir pessoas. Segundo Carvalho e Nascimento (1998), dentro das empresas o setor de Recursos Humanos sempre marcou presença para a função das pessoas do que para os negócios. A nova filosofia está centrada na análise da organização e não de indivíduos. Ainda para Carvalho e Nascimento (1998, p.9):

As políticas de RH- cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, avaliação, planejamento de carreira etc. – estão subordinadas à filosofia empresarial e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

Com isso percebe-se que o objetivo da Administração de Recursos Humanos, tem origem e estão interligados aos objetivos da organização. Chiavenato (2015, p.127) traz de maneira bem simplificada os principais objetivos da ARH que são elas:

Criar, manter e desenvolver uma força de trabalho com habilidades e competências, motivação e satisfação para realização dos objetivos da organização.
Criar manter e desenvolver condições organizacionais de aplicação, desenvolvimento e satisfação para realizar os objetivos da organizacionais e individuais.
Alcançar eficiência e eficácia através das pessoas para agregar valor ao negócio.
Construir um capital humano dotado de habilidades e competências.
Construir a partir do capital humano as competências essenciais para incrementar as vantagens competitivas e assegurar competitividade e sustentabilidade à organização.

Assim verifica-se que a Administração de RH, deixa de somente gerir pessoas e vai ao encontro da criação de organizações melhores, competitivas e que sobressaia no mercado, exigindo desse setor na empresa uma visão cada vez mais inovadora e estratégica.

1.1.2 Evolução e Práticas do Departamento de Gestão de Pessoas

A gestão de recursos humanos, ou gestão de pessoas é uma área de estudo nova, seu papel agora está voltado para questões mais estratégicas e menos operacional. O seu papel não está ligado somente em recrutar e selecionar pessoal, mais sim focado nos resultados da organização. O modelo de Gestão de pessoas preocupa-se vantagens competitivas através do desenvolvimento, compartilhamento e aplicação do conhecimento na forma a trazer sucesso ao negócio. Ou seja, as pessoas não se tratam mais de apenas recursos que participam da organização e sim parceiros capazes de proporcionar a competitividade e a sustentabilidade da organização (CHIAVENATO, 2015).

De acordo com Bergamini (1990, p. 11):

Tem sido necessário aprender rapidamente e, de modo prático, administrar os recursos humanos dentro das empresas brasileiras. [...] talvez mais rápido do que qualquer outro país, foi necessário deixar para traz as práticas simplistas de admitir e demitir pessoas, perfazendo todos os registros legalmente exigidos.

A departamentalização do órgão de gestão de pessoas depende da situação organizacional: do ambiente, das tecnologias, da política empresarial, ou seja, são vários fatores. A medida que há uma mudança nesses fatores muda a forma de gerir as pessoas (CHIAVENATO, 2015).

Ainda para o autor as práticas do departamento de Gestão de pessoas são divididas da seguinte maneira: Pesquisa de mercado e recursos humanos, recrutamento, seleção, integração, análise e descrição de cargos, planejamento e alocação de recursos humanos, plano de carreiras, avaliação do desempenho, administração de salários, plano de benefícios, higiene e segurança no trabalho, relações trabalhistas, treinamento, desenvolvimento, banco de dados sistema de informação e auditoria de recursos humanos.

Desta forma percebe-se a grande importância da implantação e investimento no departamento de gestão de pessoas para a organização. O mesmo proporciona o desenvolvimento da empresa.

1.1.3 Descrição e Análise de Cargos

Faz-se necessário antes de tratar do tema avaliação de desempenho, descrever e analisar seus cargos para que o colaborador tenha conhecimento das atividades que precisa realizar. Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 19), cargo refere-se ao “conjunto de funções assemelhadas e/ou complementares, executadas por um ou mais indivíduos na instituição. O cargo é plural, ou seja, para cada cargo pode haver uma ou mais pessoas numa mesma empresa”.

Segundo Chiavenato (2015, p. 208), “o cargo é composto de todas atividades desempenhadas por uma pessoa que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma formação no organograma da organização”.

Pode-se dizer então, que toda pessoa quando está inserida em alguma empresa, desempenha algum cargo. Para que essas funções sejam executadas de acordo com a necessidade das organizações e ao mesmo tempo orientem os colaboradores a desempenharem de maneira correta suas funções faz-se necessário que essas atividades sejam descritas.

Verifica-se então que essa descrição de cargos para Chiavenato (2015, p. 237) “é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o fazem distinto de todos os demais cargos existentes na organização”. Em outras palavras, a descrição irá detalhar as atribuições que compõe o cargo e o que faz diferente dos demais, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução e os objetivos dos cargos (CHIAVENATO, 2015).

O próximo passo a ser realizado após a descrição, é a análise dos cargos, que para Chiavenato (2015, p. 238):

Embora intimamente relacionadas em suas finalidades e no processamento de obtenção de dados, a descrição e análise de cargos são distintas entre si [...], a análise estuda e determina todos os requisitos qualitativos, responsabilidades envolvidas as condições exigidas pelo cargo para o seu adequado desempenho. É através da análise que os cargos serão avaliados e devidamente classificados para efeito de comparação.

Com isso, evidencia-se que a descrição e análise de cargos proporciona a organização, um desenvolvimento aprimorado, pois, uma vez que esses cargos passam por todos esses processos, é possível formular uma base mais concreta para uma posterior avaliação de cargos, do qual trará melhores resultados a organização e maior satisfação dos funcionários, implantando, por exemplo, um plano de salários mais coerentes.

1.2 Avaliação de Desempenho

As organizações modernas estão constantemente procurando meios para se sobressair no mercado. Não basta somente descrever e analisar as atribuições de cada cargo. Mas sim atentar-se a todas as mudanças necessárias as organizações. Para Lucena (1992, p. 13):

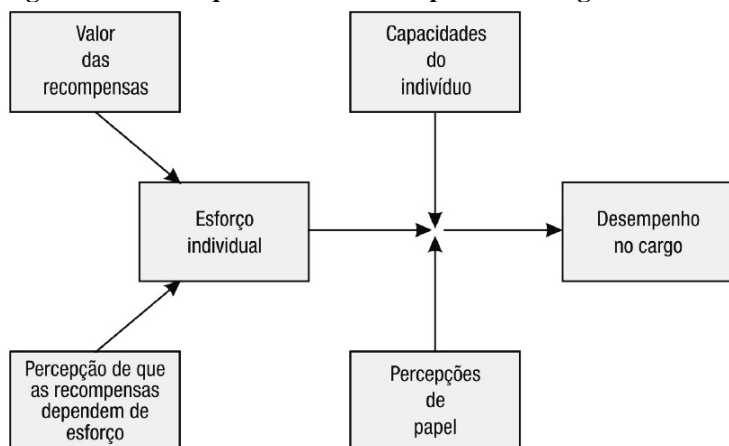
A globalização desse processo de mudança identifica inúmeras variáveis atuando simultaneamente: incertezas econômicas; avanço da tecnologia; complexidade das relações; questionamentos dos hábitos de vida e dos valores; contradições políticas e sociais; posicionamento ecológico; confrontações ideológicas; expectativas dos trabalhadores; agressividade da concorrência e exigências do mercado.

Desta forma, o constante processo de mudança que as organizações vêm sofrendo, evidencia a necessidade de uma equipe que atenda os objetivos da empresa e que tragam resultados. Para Bergamini e Beraldo (2007), tornou-se necessário as empresas, um instrumento do qual se poderia dispor para conhecer melhor as pessoas comprometidas com seu trabalho, algo que fosse possível identificar o que deveria ser modificado. As pessoas em si buscam reconhecimento, a realização profunda, todo o processo de avaliação de desempenho conduz a esse crescimento.

Segundo Chiavenato (2015, p. 252), “desempenho (performance) é o conjunto de características ou capacidades de comportamentos ou rendimento de uma pessoa, equipe ou organização”. O autor ainda explica de forma mais simples que o termo avaliação de desempenho nas organizações surge com a necessidade e do interesse de mensurar desempenho no cargo de cada indivíduo. Por exemplo, vários fatores influenciam esses resultados de acordo com Chiavenato (2015, p. 256):

O valor das recompensas e a percepção de que as recompensas dependem de esforço, determinam o volume de esforço individual que a pessoa está disposta a realizar. Uma perfeita relação custo benefício. Por sua vez o esforço individual depende das habilidades e capacidades da pessoa e de sua percepção do papel a ser desempenhado. Então a avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

Figura 1. Fatores que afetam o desempenho no cargo



Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 256)

A figura 1, ilustra de maneira simples o que o autor escreve, em que o desempenho de cargo é função de todas essas variáveis que influenciam diretamente nesse desempenho.

Após o entendimento desses fatores, Bergamini e Beraldo (2008), explicam que para o processo de avaliação de desempenho é necessário estudar algumas questões, como o por que avaliar o desempenho? Por que, na maioria das vezes, o sistema de avaliação de desempenho tem vida curta nas empresas? Por que fracassam antes mesmo de começar? Avaliar o desempenho é realmente necessário para a organização?

Já Chiavenato (2015), aponta outros questionamentos a serem discutidos acerca da avaliação de desempenho: Por que avaliar o desempenho? Quem deve avaliar o desempenho? Como avaliar o desempenho? Qual o desempenho que deve ser avaliado? Quando avaliar o desempenho? Como comunicar a avaliação de desempenho?

Através destes questionamentos serão abordadas algumas hipóteses e orientações do funcionamento e implantação da avaliação de desempenho para as empresas.

1.2.1 Por que Avaliar o Desempenho

Pode-se dizer que a avaliação de desempenho é de suma importância para organização uma vez que manifesta o alicerce para que sejam tomadas algumas decisões quanto

ao futuro do colaborador dentro da empresa, demonstra como o indivíduo está desempenhando determinadas funções e o que ele ainda é capaz de realizar.

Para Lucena (1999, p. 130) essa avaliação proporciona grandes avanços para o desenvolvimento potencial da empresa em um todo: “É algo que pode observado, controlado e mensurado. Por essa razão é também, a principal fonte de informação que possibilitará projetar o que o indivíduo será capaz de fazer no futuro, pois seu potencial revela-se através de seu desempenho”.

A avaliação de desempenho é um instrumento, uma ferramenta de melhoria. Que para Chiavenato possui os seguintes objetivos (2015, p. 261):

Adequação do indivíduo ao cargo; Treinamento; Promoções; Incentivo salarial ao bom desempenho; Melhorias nas relações humanas entre superiores e subordinados; Auto aperfeiçoamento do empregado; Informações básicas para pesquisa de RH; Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; Estímulo a maior produtividade; Conhecimento dos padrões de desempenho da organização; Retroação (*feedback*) de informação ao próprio indivíduo avaliado; Outras decisões de pessoal como transferências, dispensas e etc.

Pode-se perceber então, que a Avaliação de Desempenho pode proporcionar a empresa condições de mensuração do potencial humano, diferenciação e até classificação desses colaboradores, alocação quanto ao cargo, caso não esteja desempenhando suas atividades com eficiência, cabe aos gestores a tomada de decisão quanto a demissão, oportunidades de crescimento e etc.

1.2.2 Responsabilidade pela Avaliação de Desempenho

A empresa ao adotar o plano de Avaliação de Desempenho, dá responsabilidade ao gerente pela sua execução, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, aos órgãos de Gestão de pessoas ou a uma comissão de avaliação (CHIAVENATO, 2015).

Chiavenato (2015), aponta algumas características e filosofias de ação quanto a essas seis responsabilidades de avaliação de desempenho. São eles:

- **O Gestor:** Grande parte das organizações adotam o gestor como responsável de linha pelo desempenho e avaliação da sua equipe de trabalho. Mais quem estabelece a metodologia de avaliação é o órgão de Gestão de Pessoas. Como o gestor geralmente não possui o conhecimento projetar, manter e desenvolver um plano de avaliação o órgão de Gestão de

peçoas entra como função staff, assim realmente o gestor consegue gerir verdadeiramente seu pessoal (CHIAVENATO, 2015).

- **A própria pessoa:** O próprio funcionário é responsável pelo seu desempenho e auto avaliação. Isso acontece em organizações mais democráticas e a organização fornece as ferramentas para que essa avaliação aconteça de acordo com sua performance (CHIAVENATO, 2015).

- **O indivíduo e o gestor:** Trata-se de um modelo mais avançado e dinâmico de gestão de desempenho, onde há a aproximação das partes, nesse caso o gestor trabalha como um orientador, segmentando a avaliação, e o funcionário avalia seu desempenho em função do retorno oferecido pelo gerente (CHIAVENATO, 2015).

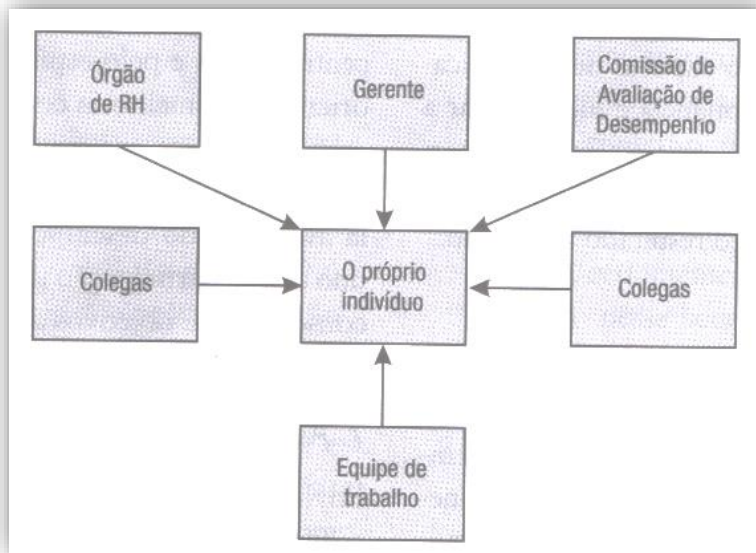
- **A equipe de trabalho:** É uma alternativa de avaliação de desempenho que consiste na avaliação vinda de toda a equipe de trabalho e também no que será feito para a melhoria da execução da função e definição de metas e objetivos. (CHIAVENATO, 2015).

- **O órgão de RH:** É uma alternativa conservadora, quase não está mais sendo utilizada. Cabe ao órgão de RH avaliar o desempenho dos colaboradores, as informações são obtidas com cada gestor e processadas gerando relatórios coordenados pelo órgão de RH. Trabalha de uma maneira geral utilizando médias, não trabalhando com desempenho individual de cada pessoa (CHIAVENATO, 2015).

- **A comissão de avaliação:** Nesta opção que avalia o desempenho é uma comissão adotada pela empresa com essa finalidade. Essa comissão é formada por membros da organização permanentes ou transitórios, onde os mesmos participam de todo o processo de avaliação e têm como papel o equilíbrio e os padrões da avaliação. Os membros passageiros da comissão são os gerentes de cada setor da empresa, e o funcionário avaliado e respectivo gestor (CHIAVENATO, 2015).

- **Avaliação 360°:** Ilustrado na figura 2, refere-se a forma mais completa e complexa de avaliar, envolve todo o contexto empresarial em torno das pessoas, é uma avaliação circular que compreende todas as pessoas que mantem relação com avaliado. Não é uma avaliação fácil, pois o avaliado será visto por todos que estão a sua volta, o mesmo terá que possuir uma visão aberta e que esteja preparado para receber a avaliação. O benefício dessa avaliação é o cruzamento de várias informações chegando a um resultado mais satisfatório (CHIAVENATO, 2015).

Figura 2. Avaliação 360°



Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 260).

Eis que ainda surgem muitas indagações quanto quem irá avaliar quem. De acordo com Bergamini e Beraldo (2007, p. 44), “ se a avaliação de desempenho pressupõe crescimento e crescimento pressupõe entendimento entre as pessoas, a responsabilidade pela avaliação, ainda que formalmente assumida pelo gerente, na verdade é de todos na organização”. Isso quer dizer que ambos, tanto avaliador e avaliado devem estar aptos a receber e dar os *feedbacks* um ao outro sobre seu desempenho. E só assim será possível o desenvolvimento emergente de toda a equipe (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Para Bergamini e Beraldo (2007, p. 45):

Existem basicamente três métodos através dos quais se pode concretizar o procedimento de avaliar as pessoas nas organizações, ainda que elas suportem muitas variações utilizadas tecnicamente no sentido de atender mais especificamente ao contexto em que está inserido o processo de avaliação.

- **Avaliação Direta:** quem executa este tipo de avaliação é o supervisor direto. Ao atribuir esse tipo de avaliação ao supervisor direto o mesmo torna-se responsável em passar as informações sobre o pessoal que está sobre seu comando, respondendo a hierarquia da empresa. Este procedimento é difícil, pois a responsabilidade é somente dele de julgar e passar os resultados via formulário. Como todos os processos, é importante ressaltar que o mesmo possui pontos favoráveis e desfavoráveis, descritos no quadro 2 (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Quadro 2. Pontos favoráveis e desfavoráveis a avaliação direta

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> é o supervisor direto que conhece melhor o avaliado, pelo fato de conviver com ele todos os dias e em diferentes situações. 	<ul style="list-style-type: none"> a proximidade do supervisor direto com o avaliado pode precipitar disfunções perceptivas que contaminam o julgamento do avaliado.

<ul style="list-style-type: none"> • é o supervisor direto que, na realidade, deve conhecer melhor os padrões de desempenho esperados para cada indivíduo posicionado nos diferentes cargos da área sob sua responsabilidade. • é o supervisor direto que tem a responsabilidade e, portanto, a autoridade para distribuir tarefas e cobrar os resultados. Ao avaliar seu pessoal com fidedignidade, obtém de volta a reafirmação de sua autoridade pela confiança que conquista dos seus subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • os dados fornecidos podem não ser suficientemente ricos, isto é, ser qualitativamente inexpressivos. • o avaliador não propõe a obtenção de <i>feedback</i> do avaliado sobre o julgamento emitido; portanto, pode sentir-se ou inseguro sobre a precisão do mesmo, ou então soberano sobre sua própria opinião.
---	---

Fonte: BERGAMINI E BERALDO (2007, p. 45).

- Avaliação Conjunta: Esse método de avaliação proporciona a interação entre avaliador e avaliado. Onde preenchem juntos a ficha de avaliação, onde proporciona que ambos expressem opiniões o que pode melhorar esse tipo de avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

- A auto avaliação: Um dos métodos de avaliação menos utilizados, esse método exige participação mais ativa do avaliado, ele próprio que realiza sua avaliação de como está seu desempenho. Nesta situação pode ocorrer também de haver conversas com o supervisor e ambos aferirem a consistência da avaliação (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Ambas as avaliações possuem pontos favoráveis e desfavoráveis descritos abaixo.

Quadro 3. Pontos favoráveis e desfavoráveis a avaliação conjunta e auto avaliação

Pontos favoráveis	Pontos desfavoráveis
<ul style="list-style-type: none"> • proporciona a oportunidade de mútuo esclarecimento entre avaliador e avaliado. • muitos defeitos de avaliação originados da distorção de percepção podem ser reparados. • oferece também oportunidade de orientação do avaliado por parte do avaliador, bem como dá a ele oportunidade de ver os defeitos de sua supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • pode constituir-se em ocasião de sérios atritos. • se o avaliado for mais competente que seu supervisor, poderá levá-lo a assumir um julgamento que não seja o dele. • exige muitas qualidades, tanto do supervisor como do avaliado, que não são facilmente encontráveis.

Fonte: BERGAMINI E BERALDO (2007, p. 47).

Observando esses três métodos de avaliação percebe-se em todas a importância da participação dos indivíduos em um todo. Necessita-se que as pessoas estejam dispostas a contribuir com o processo, uma vez que o mesmo se torna viável quando realmente traz informações relevantes.

Neste contexto, Bergamini e Beraldi (2007, p. 47) trazem a seguinte apreciação crítica:

É importante observar que um ponto comum entre os três métodos é a participação do avaliado no processo de avaliação. Ainda que orientada de diferentes maneiras em função da especificidade de cada um, ela sempre deve acontecer. Todavia, uma situação que merece uma reflexão cuidadosa é aquela em que merece uma reflexão cuidadosa é aquela em que as pessoas se esquivam da possibilidade de participar de sua avaliação de desempenho.

A escolha do método que a empresa irá adotar para avaliação de desempenho é uma escolha do avaliador. Muitas ocasiões essa escolha é feita pela empresa, mais é preciso que a empresa esteja aberta a verificar de que é constituída de vários departamentos e dependendo um método não é capaz de avaliar com exatidão todas as situações, o que torna adequado o supervisor da área escolher o método mais adequado (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Verifica-se que para a eficácia da avaliação de desempenho é necessário a interação de todos membros da organização, necessita-se de um planejamento adequado que atenda às necessidades da empresa e que forneça resultados importantes. Além disso é essencial que para a efetividade dessa avaliação haja uma coordenação comprometida e um desenvolvimento com todos os indivíduos gerando assim benefícios para as pessoas e para a organização.

Neste contexto, Chiavenato (2015), enumera os principais beneficiários da avaliação de desempenho que são: o indivíduo, o gestor, a organização e a comunidade.

- **Benefícios para o gestor como gestor de pessoas:** Tomada de decisões no sentido de aperfeiçoamento do modelo de desempenho de colaboradores submissos, avalia o desempenho dos funcionários de acordo com os métodos de avaliação. Outro benefício é a melhoria do comportamento dos subordinados propondo providência. Informar aos subordinados, como a trabalho está sendo desenvolvido, e ajudando o mesmo a compreender que a avaliação de desempenho é um sistema objetivo, onde suas atividades serão avaliadas por este sistema (CHIAVENATO, 2015).

- **Benefícios para a pessoa:** Dentre os benefícios pessoais destacam-se a oportunidade de conhecimento das ideologias da organização, assim alinhar o comportamento e desempenho que a empresa espera do colaborador. Outro benefício é o conhecimento das expectativas do líder em relação ao papel que é desempenhado, pontos fortes e fracos. Conhecer e reconhecer as atitudes tomadas pelo líder para o melhoramento no desenvolvimento das atividades (treinamentos, cursos, estágios e etc.) e a resposta que o funcionário deve dar a essas atividades (CHIAVENATO, 2015).

-**Benefícios para a organização:** Ter uma perspectiva do perfil do potencial humano da empresa, a curto, médio e longo prazo e mensurar qual a contribuição de cada colaborador, o que o mesmo tem proporcionado de melhoria. Identificar funcionários que necessitam de aperfeiçoamento ou até mesmo que não esteja realizando a função adequada além de proporcionar transferências e promoções. Uma das questões mais importantes é o fato de oferecer oportunidades aos empregados estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano (CHIAVENATO, 2015).

1.2.3 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Para Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação de desempenho não tem como finalidade por si só provocar mudanças no comportamento das pessoas. Ela deve ser considerada como um instrumento de levantamento de informações que caracterizam as condições do indivíduo dentro da organização, e identificação de gargalos que estejam diminuindo o aproveitamento dos recursos humanos dentro da empresa.

Para Chiavenato (2015, p. 262):

O problema de avaliar o desempenho de contingentes de pessoas dentro das organizações conduziu a soluções que transformaram em métodos de avaliação bastante utilizados. São os chamados métodos tradicionais de avaliação do desempenho. Esses métodos variam enormemente, pois cada organização tende a construir seus próprios sistemas para avaliar o desempenho das pessoas, conforme o nível hierárquico e as áreas de alocação do pessoal, como: sistema de avaliação de gerentes, mensalistas, horistas, vendedores etc. Cada sistema atende a determinados objetivos específicos em características do pessoal envolvido. Pode-se utilizar vários sistemas de avaliação de desempenho como estruturar cada um deles em um método de avaliação que seja adequado ao tipo e características do pessoal envolvido.

Desta forma, a avaliação de desempenho torna-se flexível a cada tipo de organização e pessoas, uma vez que cada método de avaliação atende a objetivos diferentes para segmentos de funcionários diferentes. Chiavenato (2015), divide em cinco os métodos tradicionais de avaliação. São eles: Método de escalas gráficas, método de escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos e métodos mistos.

1.2.3.1 Método das escalas gráficas

Pode-se dizer que este é o método mais conhecido e utilizado pelas empresas, por se tratar de um método simples e de fácil entendimento. Porém para sua aplicação requer cuidados, pois o método pode gerar influências e mediação dos resultados causando interferências, é preciso neutralizar a subjetividade e prejulgamento do avaliador. Este método avalia o desempenho dos funcionários através de fatores de avaliação já predefinidos (CHIAVENATO, 2015).

Quanto ao formulário, Chiavenato (2015, p. 263) ressalta que para a avaliação:

[...] utiliza-se um formulário de dupla entrada no qual as linhas horizontais representam os fatores de desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de avaliação desses fatores. Os fatores são selecionados e escolhidos para definir as qualidades que se pretende avaliar nas pessoas.

Segue abaixo um modelo proposto pelo autor, conforme quadro 4:

Quadro 4. Avaliação de desempenho pelo método de escalas gráficas

Avaliação de Desempenho					
Nome do Funcionário: _____ Data: _____					
Departamento/Seção: _____ Cargo: _____					
Desempenho na função: Considere apenas o desempenho atual do funcionário na função					
	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção Volume e quantidade de trabalho executados normalmente	() Ultrapassa sempre a exigência. Muito rápido	() Frequentemente ultrapassa as Exigências	() Satisfaz as exigências	() Às vezes abaixo das exigências	() Sempre abaixo das exigências
Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho	() Sempre superior. Excepcionalmente exato no trabalho	() As vezes superior Bastante acurado no trabalho	() Sempre é satisfatório sua acuracidade é regular	() Parcialmente Satisfatório Apresenta erros ocasionalmente	() Nunca Satisfatório Apresenta grande número de erros
Conhecimento Trabalho Grau de conhecimento de trabalho	() Conhece todo o Necessário e aumenta seus conhecimentos	() Conhece o necessário	() Conhecimento suficiente do trabalho	() Conhece parte do trabalho. Precisa de treinamento	() Tem pouco Conhecimento
Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas	() Possui excelente espírito de colaboração voluntarioso	() Dar-se bem em trabalho de equipe. Procura colaborar	() Colabora normalmente em trabalho de equipe	() Não demonstra boa vontade. Só colabora quando muito necessário	() Mostra relutância, em Colaborar
Características individuais: Considera apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função.					
Compreensão de situações Grau com que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos	() Ótima capacidade compreensão e de apreensão	() Boa capacidade compreensão e de apreensão	() Capacidade compreensão e de apreensão	() Pouca capacidade compreensão e de apreensão	() Nenhuma capacidade compreensão e de apreensão

Criatividade Engenhosidade. Capacidade de criar ideias e projetos	() Tem sempre ótimas ideias. Tipo criativo e original	() Quase sempre tem boas ideias e projetos	() Algumas vezes dá sugestões	() Levemente rotineiro. Tem poucas ideias próprias	() Tipo rotineiro. Não tem ideias próprias
Capacidade de realização Capacidade de efetivação de ideias e projetos	() Ótima capacidade de concretizar ideias novas	() Boa capacidade concretizar ideias Novas	() Realiza e efetiva ideias novas com satisfatória habilidade	() Tem dificuldade na concretização de novos projetos	() Incapaz de efetivar qualquer ideia ou projeto

Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 264)

De acordo com o quadro acima, percebe-se que a avaliação de escalas gráficas é realizada de acordo com requisitos que já vem definidos. Classificados de acordo com o rendimento ótimo, bom, regular sofrível e fraco. Avalia o desempenho da função e também características individuais do indivíduo. Segundo Chiavenato (2015, p. 263) “cada fator é definido com uma descrição sumária simples e objetiva. Quanto melhor essa descrição, tanto maior a precisão do fator. Cada fator é dimensionado para retratar desempenho fraco a excelente.

Para Bergamini e Beraldo (2007, p. 172) “este tipo de ficha de avaliação de desempenho atrai principalmente os executivos, dadas a sua simplicidade e a possibilidade de ver imediatamente traçados os perfis de cada empregado em sua empresa”.

Ainda segundo Bergamini e Beraldo (2007), o método traz inconveniências como o efeito halo, que é a influência psicológica do avaliado, que faz com o avaliador avalie segundo sua impressão geral, não realmente o que é. Outro problema, denominado tendência central, refere-se à tendência de seguir um padrão de avaliação, fazendo com que todos itens avaliados tenham mesma graduação.

De acordo com Chiavenato (2015) algumas organizações utilizam este mesmo modelo com atribuição de pontos, no sentido de quantificar em pontuação os resultados dos funcionários. O método de escala gráfica como quaisquer outros métodos possuem vantagens e desvantagens classificadas a seguir:

- Vantagens do método das escalas gráficas: Os avaliadores possuem em mão um método de fácil aplicação e análise, bem como permite uma visão resumida dos aspectos da avaliação, a empresa escolhe os aspectos que deseja avaliar gerando assim menor trabalho para empresa e avaliador nos registros, gerando um rápido retorno.

- Desvantagens do método de escalas gráficas: Este tipo de avaliação não permite a flexibilidade e ajuste para as características individuais do avaliado. É um método que está

sujeito a distorções e interferências próprias do avaliador, o avaliador responde de acordo com seu campo psicológico, o que ele pensa de determinada pessoa. Tende também a implantar rotinas quanto aos resultados obtidos, além de necessitar de cálculos matemáticos para correção de probabilidades de erros.

1.2.3.2 Método da escolha forçada

O método da escolha forçada, também conhecida como *forced choice method* é um método com origens na Segunda Guerra Mundial para avaliação de oficiais que deveriam ser promovidos. Em contraposição ao método das escalas gráficas, esse método busca a neutralização do efeito halo, o subjetivismo e o protecionismo, permitindo resultados mais válidos (CHIAVENATO, 2015).

Ainda para o autor, o objetivo é analisar a eficácia do desempenho do indivíduo no trabalho não levando em conta sua personalidade. A avaliação é feita em blocos, onde cada um é composto de duas, quatro ou mais frases. Assim o avaliador escolhe apenas uma ou duas que mais se adequa a pessoa avaliada. Essas frases podem ser compostas de duas formas:

Os blocos são formados por duas ou mais frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.
Os blocos são formados apenas por quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o empregado escolhe as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado (CHIAVENATO, 2015, p. 267).

É possível fazer uma análise quanto as disposições dessas frases fazem com que as respostas deixem de ter a incapacidade de resultados influenciados, ou seja o avaliador não consegue seguir um padrão mediano de resposta, dando assim maior confiabilidade nos resultados. Segue abaixo no quadro 5, um modelo de avaliação de desempenho forçada proposto por Chiavenato (2015, p. 268):

Quadro 5. Avaliação do desempenho pelo método da escolha forçada

Avaliação de Desempenho							
Funcionário: _____							
Cargo: _____ Seção: _____							
Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em quatro blocos. Anote um “X” na coluna ao lado sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-” para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	1			Tem medo de pedir ajuda	41		
comportamento irrepreensível	2			Mantem seu arquivo sempre em ordem	42		
Aceita críticas construtivas	3			Já apresentou queda na produção	43		
Não produz quando está sob pressão	4			É dinâmico	44		
Cortes com terceiros	5			Interrompe constantemente o trabalho	45		
Hesita ao tomar decisões	6			Nunca é influenciado	46		
Merece toda confiança	7			tem bom potencial a ser desenvolvido	47		
Tem pouca iniciativa	8			Nunca se torna desagradável	48		
[...]							
Capricha no serviço	33			Nunca faz boas sugestões	73		
Não tem formação adequada	34			Nota-se que ele gosta do que faz	74		
Tem boa aparência pessoal	35			Tem boa memória	75		
Em se serviço encontram-se sempre erros	36			Gosta de reclamar	76		
Se expressa com dificuldade	37			É crítico ao tomar decisões	77		
Conhece seu trabalho	38			Precisa ser chamado as falas regulamente	78		
É cuidadoso com as instalações da empresa	39			É rápido	79		
Aguarda sempre por uma recompensa	40			É um pouco hostil por natureza	80		

Fonte: CHIAVENATO (2015, p. 268).

Essas frases que compõe esses blocos divididos quatro a quatro são selecionados por meio de processos estatísticos que visa alinhar os critérios de preferência da empresa e capacidade de avaliação através de dois índices: o índice da aplicabilidade que é qual frase aplica-se ao desempenho e o índice de discriminação que é como a frase identifica o desempenho (CHIAVENATO, 2015).

O autor define as vantagens e desvantagens do método:

- **Vantagem do método de escolha forçada:** A aplicação deste questionário de avaliação ocorre de maneira bem simples e não exige preparo prévio aos avaliadores. Outros benefícios é a obtenção de resultados confiáveis e sem influência do avaliador, pois não tem mais o efeito de halo.

- **Desvantagem do método de escolha forçada:** Devido a maneira que é organizado, sua elaboração é bastante complexa e exige demorado planejamento. Tem limitações quanto a discriminação pois apenas avalia resultados bons, médios e fracos, sem maiores detalhes nesses resultados. Necessita também de informações das necessidades de treinamento e potencial de desenvolvimento. O avaliador não tem muita noção imediata dos resultados gerados com esse método de avaliação de desempenho.

1.2.3.3 Método de Pesquisa de campo

Segundo Pontes (1987), o método de pesquisa de campo, ou conhecido também como revisão de campo, tem como objetivo a neutralidade da subjetividade da avaliação, esse método é baseado em reuniões de um responsável pela avaliação de desempenho com as chefias, onde avaliam o desempenho dos colaboradores através de análise de fatos e situações.

Ainda para Pontes (1987, p. 36):

Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho dos funcionários e a possibilidade de planejar conjuntamente com os superiores o desenvolvimento profissional de cada um. Na realidade através do método de pesquisa de campo, o avaliador é treinado para avaliar o comportamento humano e não a pessoa, na tentativa de eliminar a subjetividade da avaliação.

Percebe-se então que o método de pesquisa de campo consegue uma melhor interação, uma vez que conta com duas figuras importantes para planejamento, deixa de lado a subjetividade e verifica realmente o desenvolvimento profissional dentro da empresa, deixando de lado pensamentos pessoais acerca do indivíduo.

Chiavenato (2015), complementa a importância do gestor (linha) e assessoria de um especialista na avaliação (staff). O especialista vai a cada setor ou unidade fazer a entrevista com o gestor sobre o desempenho dos funcionários. O assessor segue um roteiro para pesquisa de campo de acordo com Chiavenato (2015):

- **Avaliação Inicial:** O desempenho do avaliado é definido por indicadores (assessor faz a pesquisa e gestor responde) o funcionário não tem contato com a ficha de avaliação.

- **Análise suplementar do desempenho:** É uma etapa mais complexa em que o colaborador passa a ser avaliado mais profundamente como por exemplo: motivos que levam aquela classificação, pontos positivos e negativos do funcionário, exemplo do seu comportamento, ajudas recebidas, treinamentos e atribuições mais complexas.

- Planejamento: Considera-se uma das etapas mais importantes da avaliação de desempenho, analisado o desempenho o analista e o gestor elabora um plano de ação para o avaliado, que pode estabelecer um aconselhamento ao avaliado, readaptação, treinamento, desligamento ou substituição e promoção deste funcionário,

- Acompanhamento: Essa etapa consiste em verificar e comprovar o desempenho do funcionário.

Quadro 6. Método pesquisa de campo

Nome:
Avaliação Global de Desempenho: Desempenho Fraco () Desempenho Regular () Desempenho Bom () Desempenho Ótimo () Motivos: _____ _____
Pontos Positivos do Funcionário no Trabalho:
Pontos Negativos do Funcionário no Trabalho:
Avaliação Conjunta Chefia e Analista
Planejamento da Carreira do subordinado: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos Futuros: • Aconselhamento: • Treinamento: • Promoção:
Entrevista (Pontos importante a serem comentados com o subordinado):
Conclusão Geral da Avaliação:

Fonte: PONTES (1987, p. 39).

Através do método de pesquisa de campo, preocupa-se realmente com o desempenho do colaborador, pois leva a fundo as características profissionais, permitindo atitudes quanto ao futuro da carreira do profissional na empresa. A figura de uma segunda pessoa dá mais credibilidade a avaliação, pois o gerente será abordado de maneira que não coloque opiniões pessoais e sim profissionais. De acordo com a quadro 6, é possível entender um pouco mais do modelo.

1.2.3.4 Método dos incidentes críticos, comparação aos pares e frases descritivas

O método dos incidentes críticos avalia o comportamento humano, onde ressalta comportamentos extremamente positivos ou negativos. O líder faz a avaliação por meio de observação, posteriormente registrando e tomando medidas quanto aos resultados (CHIAVENATO, 2015).

Já o método de comparação dos pares, que analisa empregados de dois a dois e anota-se a melhor pontuação aquele que se desenvolve melhor. É um método pouco usado, simples e pouco eficiente. E por último, o método das frases descritivas, que consiste em avaliar o indivíduo através de frases (não exige obrigatoriedade), onde assina-se “S” sim ou “N” não (CHIAVENATO, 2015).

Esses são métodos pouco utilizados, pelo que se percebe, fornecem poucos dados, se tornando até mesmo desnecessários.

1.2.4 Tendências modernas para avaliação de desempenho

Vivencia-se um mundo cada vez mais competitivo, as organizações têm buscado a cada dia facilitar seus processos e buscarem meios de destaque e rendimento, faz-se necessário que as organizações alcancem a excelência, e uma forma de alcançar melhores resultados, como já se verificou até agora é investido em pessoas.

Vários foram os métodos de avaliação de desempenho descritos até agora, mais nada adianta se esses métodos não estiverem alinhados a realidade das organizações. Percebe-se a necessidade de uma melhor preparação dos modelos de avaliação, definição mais clara de objetivos e métodos, comunicação, avaliação dos resultados e a tomada de decisão com relação aos resultados.

Diante deste contexto as organizações têm buscado melhorias, os métodos estão cada vez mais sistêmicos e que geram informações de forma rápida e eficiente (CHIAVENATO, 2015). Para o autor de forma geral, as principais tendências da avaliação do desempenho são:

- Os indicadores de avaliação tendem a ser sistêmicos, ou seja, análise da imagem da empresa em um todo compondo um conjunto integrado que privilegia todos os aspectos importantes ou relevantes.

- Os indicadores ser escolhidos de várias formas de avaliação, seja para premiações, remuneração variável, participação nos resultados, promoções etc.

- Os indicadores tendem a ser escolhidos em conjunto para evitar possíveis distorções e diminuir a qualidade da avaliação.

- Avaliação do desempenho como elemento integrador das práticas de RH. As empresas na busca de recursos humanos tendem a identificar talentos que gerem resultados.

- Avaliação do desempenho através de processos simples e não estruturados, ou seja, utiliza de modelos rápidos sem toda a parte burocrática de preenchimento manual.

- Avaliação do desempenho como forma de retroação às pessoas. Proporcionar aos indivíduos orientação, auto avaliação, auto direção e, conseqüentemente, autocontrole. Dessa forma a avaliação abrange aspectos como: competência pessoal, competência tecnológica, competência metodológica e competência social (CHIAVENATO, 2015).

Avaliação do desempenho está enfatizando cada vez mais os resultados, as metas e os objetivos alcançados do que o próprio comportamento. Os meios estão cedendo lugar aos fins alcançados ou que pretende alcançar. A ênfase nos resultados, nas metas e nos objetivos estabelecidos de maneira clara, unívoca e simples permite três vertentes extremamente interessantes: a desburocratização, a avaliação para cima e a auto avaliação. A avaliação do desempenho está sendo intimamente relacionada com a noção de expectância: a relação entre as expectativas pessoas e as recompensas decorrentes do nível de produtividade do indivíduo. Trata-se de uma teoria da motivação na qual a produtividade é visualizada como um resultado intermediário em uma cadeia que conduz a determinados resultados finais desejados, como dinheiro, promoção, apoio do gerente, aceitação grupal, reconhecimento público etc. (CHIAVENATO, 2015, p. 276).

Assim a avaliação de desempenho tem se tornado algo flexível para as empresas, algo moderno e que cada vez aponta e conduz a melhores resultados. Não parte somente para avaliação de pessoas, mais para aspectos bem mais amplos.

Também é comum para as empresas adaptarem a utilização de métodos combinados de avaliação (métodos mistos), visando atender, testar e combinar outras técnicas. Já quanto a formas de aplicação dos formulários, eles têm se tornado ainda mais sistematizados, onde os resultados são processados quase que instantaneamente, diminuindo dificuldades no processo (CHIAVENATO, 2015).

1.2.5 Avaliação por objetivos (APO)

O termo avaliação por objetivos surgiu na América por influência direta da Administração por Objetivos. Esta tinha como intuito a definição mais democrática dos

objetivos e resultados esperados a partir de acordos de opinião entre empresa e funcionário, sobre a maneira de executar tarefas, como e que recursos usar. Esta forma exigia dos funcionários mais participação com o destino da empresa, maior comprometimento com resultados e em consequência a necessidade da auto avaliação no sentido de mensurar esse comprometimento (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Para Pontes (1987), a avaliação por objetivos é a técnica mais moderna, envolve diretamente o colaborador. Inicialmente precisa-se entender sobre a administração por objetivos, que é a forma participativa de estabelecimento dos objetivos, e que tem como princípio básico a ênfase do subordinado no momento do estabelecimento dos objetivos. A APO fornece vários benefícios segundo o autor:

Trabalho participativo; melhoria no planejamento do trabalho; definição de objetivos melhor entendidos pelos indivíduos; maior motivação dos empregados, uma vez que o método deve despertar necessidades de participação, auto realização e reconhecimento; e avaliação de desempenho objetiva (PONTES, 1987, p. 43).

A avaliação busca motivar, integrar, desenvolver os empregados e promover melhor relacionamento entre gestor e colaborador, tornando assim um ambiente cada vez mais produtivo e agradável. Durante o processo as pessoas são ouvidas, reconhecidas, têm a oportunidade de expressar sua opinião, dando espaço a auto realização. Esse processo de avaliação se inicia com o estabelecimento dos objetivos a serem cumpridos, para isso é necessário da descrição de cargos onde o subordinado já tem tarefas pré-estabelecidas mais os objetivos que serão definidos. Essa etapa de planejamento dos objetivos é válida para um ano e posterior a isso será realizado a avaliação (PONTES, 1987).

Ainda para Pontes (1987), já com os objetivos discutidos e plenamente entendidos, o funcionário deverá empenhar-se para atingir esses objetivos no prazo que foi estabelecido.

Neste sentido, Bergamini e Beraldo (2007), a avaliação por objetivo atinge três dimensões:

1. Revisão do cumprimento das metas ou atingimento dos resultados
2. Apreciação do Comportamento da pessoa: a maneira como realiza seus objetivos
3. Avaliação de Potencial: estimativa sobre os ramos que o indivíduo pode tomar na sua carreira dentro da organização.

Esse tipo de avaliação como pode-se perceber, necessita da interação entre avaliador e avaliado, eles definirão juntos os objetivos a serem alcançados. Pode-se dizer que avaliação por objetivos motiva os funcionários uma vez que é dada atenção para as opiniões e ideias de cada um.

1.2.6 Implantação da Avaliação de Desempenho

Segundo Lucena (1992, p. 53) “a formulação de uma estratégia para a implantação do processo de avaliação de desempenho requer uma análise do ambiente organizacional”.

Quando se fala em Avaliação de Desempenho, como qualquer outra atividade a ser implantada é necessário planejamento. Esse planejamento requer um estudo profundo da empresa. Como já se observou, a avaliação pode ocorrer de várias maneiras, mais a essência é uma só, os objetivos são os mesmos. Para que se determine o método mais adequado, as responsabilidades e competências é necessário que se definam perfis. Segundo Lucena (1992, p. 55), “no Brasil ao fazer esse diagnóstico, pode-se identificar com pequena margem de erro três modelos predominantes de perfil de empresa: Empresas tradicionais; empresas que estão buscando a modernização; empresas avançadas”.

O processo funciona nas seguintes etapas:

- 1) Planejamento: definição entre colaborador e gestor de metas e objetivos a alcançar.
- 2) Gestão do Desempenho: é a etapa de execução das tarefas e atividades.
- 3) Monitoramento e acompanhamento: do desempenho do colaborador por parte do gestor.
- 4) Avaliação do desempenho: permanente e com *feedback* em tempo real de resultados a pessoa.
- 5) Revisão: de metas e objetivos e planejamento do desenvolvimento da pessoa.

Assim, torna-se muito importante o conhecimento de todas as etapas acima. Para a execução eficiente do processo é necessário um planejamento de acordo com as reais necessidades da empresa. Os métodos devem ser escolhidos de forma atender melhor os objetivos da AD. Outro ponto é preciso gerir bem o processo, para que não haja resultados medíocres, assim mantendo um monitoramento e acompanhamento eficiente, concretiza-se a avaliação propriamente dita seguida com *feedback*.

1.2.7 Formação e perfil dos Avaliadores

Como já visto anteriormente a avaliação de desempenho é um processo normal dentro das organizações. Todas empresas, mesmo que informal possuem um tipo de avaliação que mede a qualidade das atividades desempenhadas pelo colaborador dentro da organização.

Pontes (1987, p. 15) ressalta os seguintes objetivos para a Avaliação de Desempenho:

- Comunicação do desempenho ao funcionário, com a finalidade de aperfeiçoá-lo, criação de clima de diálogo, eliminação de dissonâncias, ansiedades e incertezas.
- Estabelecimento de objetivos para os subordinados
- Levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Um desempenho ruim pode ser indício de uma necessidade de treinamento e um bom desempenho pode indicar potencial a ser explorado e desenvolvido.
- Planejamento de carreira. Orienta a trajetória das pessoas em suas carreiras profissionais.
- Retro informação para recrutamento e seleção, quanto ao preenchimento das vagas.
- Pode ajudar em diagnósticos de cargos não muito bem estruturados ou projetados.
- Pode, ainda, ser usado para concessões de aumentos salariais. Seu uso, neste caso, deve ser distanciado da data de avaliação.

Para que a organização de modo geral consiga alcançar os objetivos com a avaliação de desempenho, é necessário o comprometimento dos avaliadores. Através deles que o processo de avaliação irá se desenvolver. Surge então a necessidade de treinamento e formação desses avaliadores, para que sejam indivíduos capazes não somente de avaliar, mais também para identificar capacidades do pessoal e saber desenvolvê-las, aproveitando a máximo para geração de resultados para a organização.

Neste sentido, Bergamini e Beraldo (2007) afirmam que a avaliação desenvolvida pela empresa deve ser de cunho educativo, abrindo espaço para reflexão, troca de ideias e aprendizagem. Para que isso ocorra de forma correta faz-se necessário o treinamento de avaliadores quanto a capacidades cognitivas (preencher lacunas de conhecimento) e comportamental (para entender e trabalhar atitudes, emoções ou sentimento dos avaliadores em relação ao ato de avaliar).

Ainda para os autores, é necessário desenvolver a aptidão do bom avaliador através de um processo intenso de capacitação. Quando se pensa em treinar os avaliadores, isso não se fecha somente em passar normas e maneiras certas de realizar.

Bergamini e Beraldo (2007) definem ainda algumas fases para o treinamento desses avaliadores de desempenho:

- Fase de Esclarecimento: Após a realização da decisão de que forma será realizada a avaliação de desempenho na empresa, esta informação deve ser passada adiante. O esclarecimento começa passando toda ideia objetivando estimular o assunto para a empresa. Nesta primeira etapa cria-se o setor responsável para responder a quaisquer dúvidas sobre o assunto.

- Fase de sensibilização: Esta etapa é muito importante, uma vez que será estabelecido bases comportamentais dos avaliadores. Apresenta-se nesta fase exercícios individuais, em grupos, jogos dramáticos, dinâmicas, estudos de casos, para que esses possam também verificar a capacidade de avaliação de cada um.

- Fase de colaboração prática: Essa parte evidencia a colaboração do avaliador na criação da ficha de avaliação. Consiste numa fase prática onde as dúvidas sobre a avaliação devem ser sanadas.

- Fase da execução propriamente dita: Já se conta com o método de avaliação pronto para ser utilizado. Não será a primeira avaliação considerada com definitiva, esta será aplicada com intuito de teste e será aberto a possíveis correções e definições numéricas pelos avaliadores (BERGAMINI; BERALDO, 2007).

Como já se apresentou, é essencial o avaliador ser uma pessoa íntegra e não avalie seus subordinados pela personalidade mais sim pelas suas capacidades de produção dentro da empresa. O aspecto de realizar o treinamento com gestores é justamente treinar para ser um bom avaliador, uma sugestão seria até a adoção de um manual para os avaliadores.

Lucena (1992), aponta alguns pontos críticos do perfil gerencial do gerente brasileiro, que tem prejudicado a avaliação de desempenho: “ Falta de visão estratégica, despreparo para relacionamento interpessoal; falta de audácia para transformar ideias em resultados; processo decisório lento; centralização (dono da verdade); autoconhecimento (já aprendeu tudo). Através dessas ideias a autora faz a contraposição definindo o perfil gerencial que deve ser buscado para essa educação no processo de avaliação de desempenho. Isso requer a transformação da mentalidade dos gerentes e envolve investimentos e capacitação externa.

- Visão estratégica: O gestor deve ser uma pessoa que necessita sempre buscar informações, se manter sempre atualizado, deve conhecer e acompanhar as mudanças, analisando os impactos para a organização, sempre com uma visão futurista, um agente que realmente proporcione mudanças dentro da organização.

- Relacionamento Interpessoal: Gostar de comunicar com pessoas, entender as necessidades das pessoas, conhecer realmente a equipe, dar *feedback* e sobretudo desenvolver o comportamento democrático (liberdade de expressão, participação, parcerias, parcerias e uso de poder compartilhado).

-Transformar ideias em resultados: O gerente, gestor ou avaliador é uma pessoa que precisa estar aberto a mudanças, necessita ser audacioso e empreendedor, capaz de criticar e sugerir alternativas, comprometer com resultados e exercitar o potencial criativo da sua equipe.

- Processo decisório: junto a equipe trabalhar de forma a criar um sistema de informações, bem como desenvolver a autoconfiança para enfrentar desafios, correr riscos, não ter medo de errar além de expor e discutir suas ideias de melhoria para organização. Identificar também os impactos das decisões de hoje no futuro.

-Descentralização: Ser um profissional capaz de criar o espírito de trabalho em equipe, além de estar comprometido com o desenvolvimento de seus subordinados (descobrir talentos, ser educador, motivador, negociador, formador de equipes participativas. Outro ponto importante é ser imparcial no momento da avaliação de desempenho avaliando de forma devida seus funcionários.

-Autoconhecimento: Ser humilde em todos aspectos, fazer autocrítica, convencer-se de que não sabe tudo e definir um plano para o autodesenvolvimento (PONTES, 1987).

Da forma como foi apontada, a formação dos avaliadores bem como o perfil descrito desse profissional, deve-se atentar ao comprometimento com os objetivos da empresa, todo o processo pode gerar altos custos, é uma fase em que erros precisam ser quase que nulos.

1.2.8 Resultados da Avaliação de Desempenho

Cada vez mais nas organizações as pessoas estão assumindo responsabilidades pelo seu futuro dentro da empresa. A organização oferece todos os mecanismos necessários para que o funcionário se desenvolva profissionalmente (treinamentos, oportunidades para aprender, alocação e promoção de função). Então é interessante para a empresa o respaldo do funcionário, onde o mesmo seja capaz de gerenciar seu próprio desenvolvimento pessoal, gerando resultados para a empresa (CHIAVENATO, 2015).

Percebe-se com isso, a importância da avaliação de desempenho dos funcionários, onde é possível mensurar o retorno que o colaborador tem gerado para empresa, e se isto não está acontecendo é preciso verificar em que pontos são necessária mudança, se o problema é nas atividades, e que esse gargalo seja solucionado. Para que o processo tenha êxito, o funcionário agora passa ter o *feedback* da avaliação, que como será visto é a divulgação para o colaborador do resultado direto da avaliação de desempenho.

1.2.8.1 A entrevista de avaliação de desempenho

Para Pontes (1987), “a entrevista de avaliação é a reunião do avaliador com o subordinado para a revisão do desempenho passado e potencial com vistas para o futuro, portanto, não é ajuste de contas, mas análise construtiva do desempenho”.

Neste sentido, verifica-se que esse *feedback* oferecido ao colaborador, não tem caráter punitivo, mais sim construtivo, uma vez por exemplo que o colaborador não esteja desempenhando papéis de acordo com seu perfil, a avaliação de desempenho proporciona essa visão para que possa ser realocado e melhor explorado suas capacidades.

Os objetivos trazidos por essa entrevista são vários: proporcionar um canal de comunicação clara e exata entre as partes envolvidas, onde ambos podem falar livremente o que esperam; fornece ao subordinado condições para melhorar seu trabalho, bem como a necessidade de capacitação; dar oportunidade de conhecer o que a empresa espera do profissional e oferecimento de benefícios; permitir ao subordinado uma visão do seu desempenho, comparando com o que é esperado, permitindo verificar pontos a serem melhorados em sua atuação; reduzir ansiedades e incertezas e outros.

1.3 Motivação

Entender o processo de avaliação de pessoal é muito importante para que se conheça o real desempenho dos colaboradores, mais para que o processo ocorra com maior efetividade faz-se necessário que os colaboradores se sintam motivados. Uma vez que segundo (VERGARA, 2011), o funcionário que não se sente impulsionado ou feliz com o que realiza não produz bons resultados. Ou seja, um dos principais aspectos a serem estudados é a forma de motivar e entender um pouco sobre o comportamento humano.

Desta forma, de acordo com Chiavenato (2015), o comportamento do ser humano é muito complexo e depende sempre de fatores internos que advém de características de personalidades e fatores externos que depende dos ambientes que o envolve. De modo geral a motivação move as pessoas, ou seja, é tudo o que impulsiona a pessoa a agir de maneira específica. O impulso motivador pode ser um estímulo externo e também pode ser gerado internamente no pensamento do ser humano. Para Pontes (1987, p. 50):

Para levarmos as pessoas a assumirem determinados tipos de comportamentos é necessário motiva-las. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em necessidades não satisfeitas, objetivos não alcançados de cada indivíduo. Cada indivíduo tem diferentes tipos de necessidades, de acordo com seus padrões de comportamento, escala de valores, etc. e essas necessidades variam conforme a época, sofrendo influências internas e externas. Mas apesar de variarem tanto de pessoa para pessoa, essas necessidades normalmente seguem uma escala.

Segundo Chiavenato (2015), a teoria mais conhecida da motivação é a de Maslow, que tem como base a hierarquia das necessidades humanas. Essas necessidades são distribuídas em uma pirâmide, em sua base estão as necessidades primárias, enquanto no topo encontram as necessidades mais intelectuais, as secundárias.

A necessidade fisiológica é uma necessidade primária, são ligadas a alimentação, repouso, abrigo, etc. Na empresa está relacionado a necessidade de salários compatíveis, ambiente de trabalho adequado, limpo, arejado. Seguindo, a próxima necessidade está relacionada a segurança no ambiente de trabalho por exemplo. Passando agora para necessidades secundárias, o indivíduo passa a ter a necessidade social, relacionamentos com o grupo de trabalho; posteriormente encontra-se a necessidade de estima relacionado a status e poder e por último a necessidade de auto realização, onde relaciona-se com a necessidade de desenvolvimento do nosso potencial, aprimoramento, busca por conhecimento e etc. (PONTES, 1987).

CAPÍTULO 2 - METODOLOGIA

A empresa a qual foi realizada a pesquisa de campo trata-se de uma cooperativa de crédito. A cooperativa está em processo de expansão e tem se destacado bastante na região onde atua. Há uma preocupação quanto ao processo de avaliação implantado, pois ainda está em fase inicial e tem-se uma preocupação quanto a qualidade dos resultados que serão gerados.

O processo de avaliação de desempenho utilizado pela cooperativa irá identificar os pontos fortes e aspectos a serem desenvolvidos pelo profissional, tais como o grau de desenvolvimento do empregado, as habilidades e os conhecimentos e atitudes, comparando-os aos comportamentos evidenciados no período avaliativo. Todos os empregados serão avaliados, o método de avaliação será o de 180° e essa avaliação ocorrerá semestralmente.

Segundo Chiavenato (2015), nesse método de avaliação o próprio funcionário é responsável pelo seu desempenho e auto avaliação. E o gestor responsável de linha pelo desempenho e avaliação da sua equipe de trabalho. Mais quem estabelece a metodologia de avaliação é o órgão de Gestão de Pessoas.

Ou seja, nesse método o gerente irá avaliar seu subordinado e seu subordinado fará um auto avaliação.

Segundo Lucena (1994), a empresa deve adotar o método que mais se adequa a empresa e os objetivos desejados. A avaliação será realizada via sistema, através de um método que se assemelha ao de escalas gráficas. Só que sua pontuação será de acordo com uma tabela de peso de acordo com cada cargo.

O cooperativismo está ligado ao ato de cooperar, onde a cooperação trata-se de uma forma de processo social, onde pessoas em conjunto se unem para alcançar o mesmo objetivo (PINHO, 2004).

Segundo Sales (2010, p. 24):

O cooperativismo é uma forma de somar capacidade dentro de um mundo de concorrência. É uma forma de preservar a força econômica e de vida dos indivíduos de um mesmo padrão e tipo, com objetivos comuns e com as mesmas dificuldades.

Verifica-se então que o cooperativismo se trata de um modelo que proporciona qualificação de seus associados e os apoia auxiliando para a auto sustentabilidade, assim busca ao bem comum a todos visando o “não individualismo” e direciona para a coletividade gerando então mais resultados.

O cooperativismo de crédito é composto por cooperativas de ajuda mútua e sem fins lucrativos destinadas a promover a melhor administração de recursos financeiros de seus

associados. O objetivo da cooperativa de crédito é promover prestação de serviços financeiros a condições mais favoráveis a seus cooperados (GAWLAK, 2007).

O presente estudo classifica-se como pesquisa bibliográfica e descritiva. Segundo Gil (2002, p. 44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Assim, com a pesquisa bibliográfica foi possível dar fundamentação teórica ao trabalho, a cerca de assuntos como Recursos Humanos, descrição e análise de cargos, Avaliação de Desempenho e motivação.

Foi utilizado como técnica de pesquisa a pesquisa de campo, que segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 169), “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e ou conhecimentos a cerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou relações”.

Questionário é um instrumento de coleta de dados, onde o pesquisador envia as perguntas ao grupo pesquisado e recolhe-o depois de preenchido (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Foi aplicado um questionário a todos os colaboradores, um questionário voltado aos que serão avaliados (colaboradores), e outro questionário voltado para os avaliadores (gestores). Foram aplicados 20 questionários aos avaliados e 6 aos gestores.

Para a análise dos dados utilizou-se a tabulação. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 150), “é a disposição dos dados em tabelas ou gráficos, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações entre eles. Desta forma poderão ser melhor compreendidos e interpretados mais rapidamente”.

Os resultados da tabulação também foram analisados de forma qualitativa e justificativas foram elaboradas para maior compreensão e geração de resultados mais relevantes.

CAPÍTULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

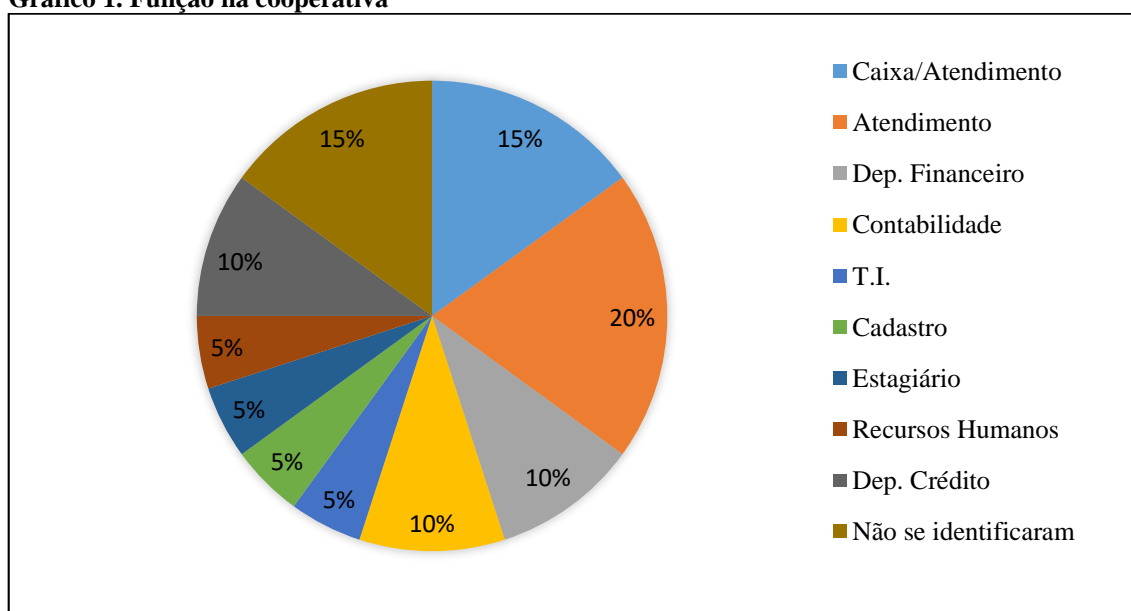
A pesquisa de campo foi realizada de acordo com a metodologia, onde foi aplicado dois modelos de questionários proporcionando duas amostras, uma para percepção dos avaliados em relação ao processo de avaliação de desempenho e outra para a percepção dos gestores avaliadores.

A seguir serão especificados o perfil de cada questionário, resultado e comentário acerca dos resultados e fundamentação teórica. Com essas informações ao final será comparado as duas amostras, o resultado final e propostas a cooperativa.

3.2 Percepção dos Avaliados

Os questionários foram aplicados em todos os departamentos na cooperativa, o primeiro questionamento foi quanto a função que o colaborador exerce ou departamento.

Gráfico 1. Função na cooperativa

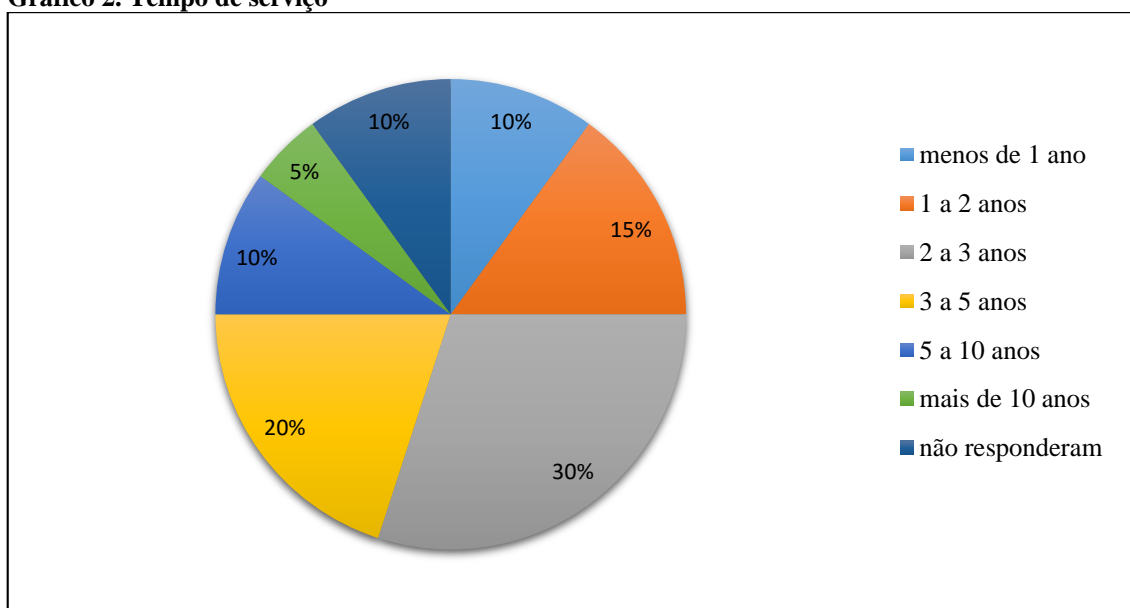


Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Neste sentido segundo o gráfico 1, 20% exerce função no Atendimento de cooperados na cooperativa, 15% exerce função de Caixa/Atendimento, 10% no departamento financeiro, 10% crédito, 10% contábil e 5% RH, estagiário, cadastro e TI. Alguns dos respondentes não quiseram identificar, cerca de 15%.

A cooperativa possui muitos cargos, estes divididos em departamentos. Como dito anteriormente, é essencial que a organização descreva os cargos para que o colaborador saiba quais atividades que deve desempenhar. A descrição de cargos para Chiavenato (2015, p. 237) “é um processo que consiste em enumerar as tarefas ou atribuições que compõe um cargo e que o fazem distinto de todos os demais cargos existentes na organização”. Em outras palavras, a descrição irá detalhar as atribuições que compõe o cargo e o que faz diferente dos demais, a periodicidade da execução, os métodos empregados para a execução e os objetivos dos cargos (CHIAVENATO, 2015). E isso precisa estar claro a todos, pois é essencial para a execução das tarefas.

Gráfico 2. Tempo de serviço



Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

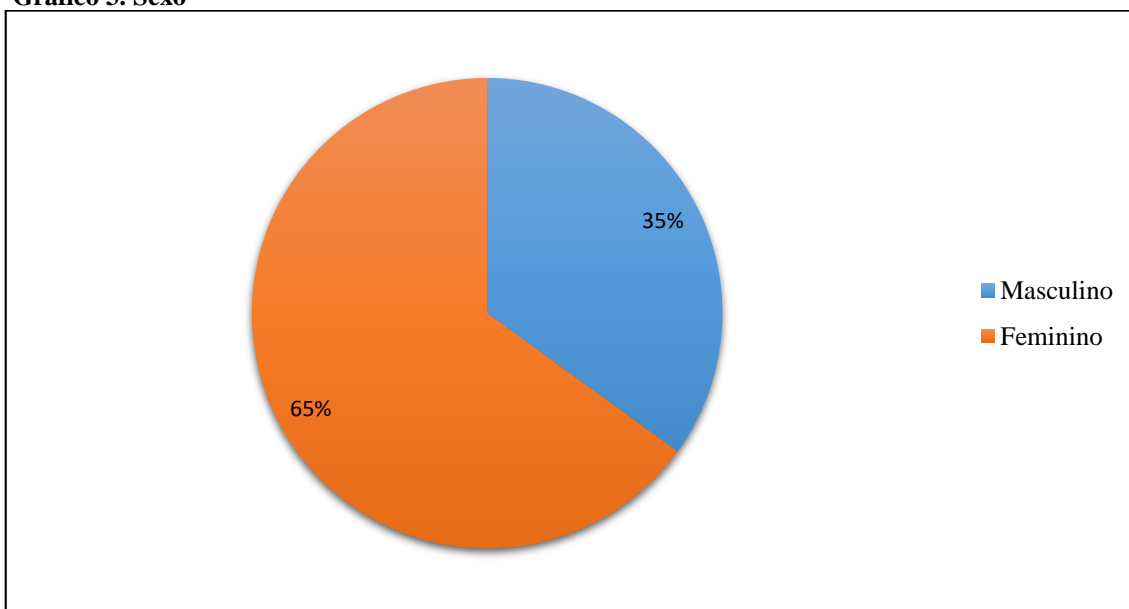
O Gráfico 2, apresenta informações acerca do tempo que os colaboradores trabalham na cooperativa. O gráfico mostra que a maioria, cerca de 30% dos colaboradores possui de 2 a 3 anos de tempo de serviço; 20% entre 3 e 5 anos; 15% de 1 a 2 anos, 10% de 5 a 10 anos e também para menos de 1 ano e 10% optou por não responder, e somente 5% possui mais de 10 anos de tempo de serviço. Verifica-se através dessas informações que os funcionários possuem poucos anos de empresa e que isso pode-se se tornar algo positivo para a cooperativa. Segundo Lipp (2015, p. 27):

A principal questão, neste caso, não é o tempo que o profissional trabalhou em uma empresa, mas sim o quanto ele se desenvolveu na organização nesse período. É indicado que o profissional permaneça na empresa enquanto houver possibilidades de crescimento, desafios e aprendizado, bem como ao passo que estiver feliz com aquilo que faz. As boas empresas trabalham para manter seus bons empregados e investem

cada vez mais na identificação e valorização de seus talentos, disponibilizando cursos, treinamentos e planos de carreira, pois não querem perder bons profissionais.

Na verdade, o funcionário com mais tempo na cooperativa, precisa estar em desenvolvimento, sempre fazendo mais pela empresa. Assim, a empresa mantém o colaborador e investe para que continue trabalhando por mais tempo, oferecendo oportunidades de crescimento.

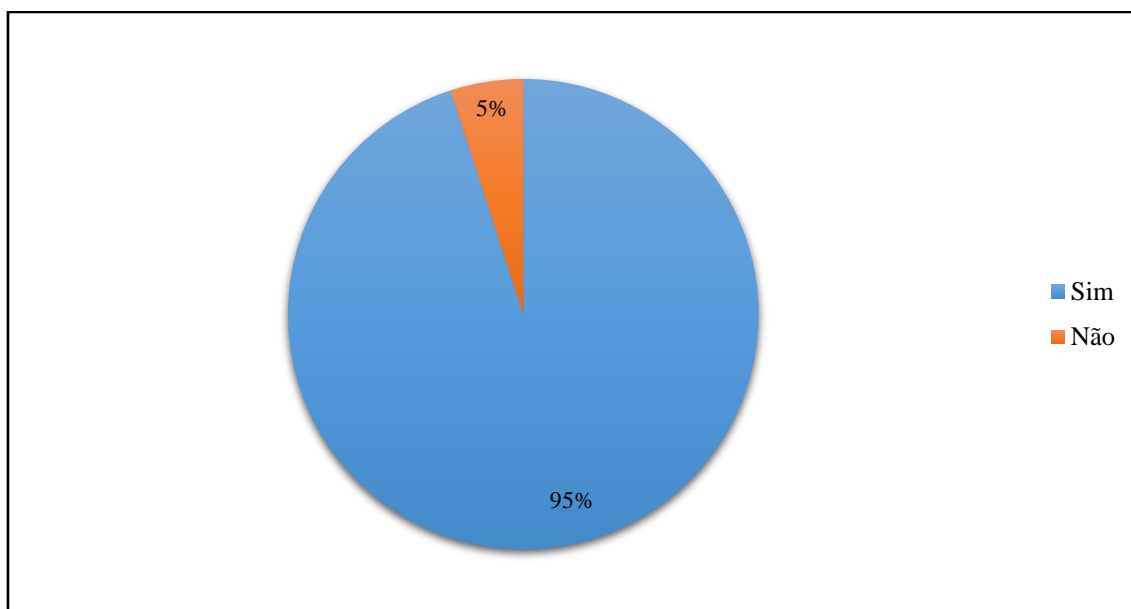
Gráfico 3. Sexo



Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Já o gráfico 3, traz informações acerca do sexo dos colaboradores da cooperativa. Do total de respondentes, cerca de 65% são do sexo feminino e 35% do sexo masculino. Pode-se observar com clareza a predominância das mulheres exercendo atividades dentro da cooperativa. Segundo Metz (2014) “Atualmente as mulheres fazem parte de uma fatia significativa do mercado de trabalho, visto que seu crescimento e permanência vêm aumentando com o passar dos anos, devido a melhores condições e a melhores oportunidades”. Verifica-se então que a maioria dos colaboradores são do sexo feminino.

Gráfico 4. Conhecimento sobre avaliação de desempenho



Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Já o Gráfico 4, procurou-se identificar através do questionário, se o colaborador possui algum conhecimento acerca da avaliação de desempenho. Quando questionados quanto a isso a maior frequência de resposta foi 95% dos respondentes consideraram que sabem o que é avaliação de desempenho e somente 5% considera que não possui esse conhecimento. Segundo Chiavenato (2015), é essencial que o avaliado tenha conhecimento do processo de avaliação de desempenho que a organização utiliza, uma vez que ele é responsável pelos seus próprios resultados, assumindo responsabilidade e compromissos. Assim os colaboradores conhecem os aspectos fundamentais de comportamento e desempenho que a empresa espera, e consegue fazer uma autocrítica do que precisa melhorar.

Quadro 7. Opinião dos colaboradores acerca da contribuição do processo de avaliação de desempenho

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
Valoriza a qualificação profissional do trabalhador	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Auxilia o colaborador no desenvolvimento de sua carreira	40%	50%	10%	0%	0%	0%
Irá proporcionar maior interação entre eles e a melhoria na comunicação com gestor	20%	35%	40%	5%	0%	0%
Auxilia na adequação de cargos	35%	35%	25%	0%	0%	5%
Será uma ferramenta em benefício aos próprios colaboradores percebendo quais os pontos que eles devem se esforçar mais para atingir as metas organizacionais	40%	40%	15%	5%	0%	0%
Tornará o trabalho menos cansativo e mais rentável	20%	40%	25%	15%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

O resultado do quadro 7, traz informações quanto a opinião dos colaboradores acerca da contribuição do processo de avaliação de desempenho. Foi colocado uma escala de avaliação, as quais os colaboradores jugaram alguns itens que retratavam contribuições do processo. Nesta questão todos os itens retratavam benefícios que o processo traz, mais foi possível perceber que essa visão teve oscilação quanto a perspectiva desses colaboradores.

Segundo Chiavenato (2015), o programa de avaliação de desempenho dos funcionários pode trazer inúmeros benefícios, mais inicialmente é necessário um bom planejamento por parte da empresa, uma coordenação eficiente e um desenvolvimento a curto, médio e longo prazo. Tendo como beneficiário todos os envolvidos.

O primeiro item julgado, foi quanto a valorização da qualificação profissional do trabalhador, onde 50% avaliaram que concorda e 50% que concorda plenamente; o segundo item foi a respeito do desenvolvimento da sua carreira onde 50% avaliaram que concorda, 40% concorda plenamente e 10% parcialmente; outro item foi quanto a perspectiva quanto a melhoria na interação e comunicação entre gestor e subordinado, ficando registrado que 40% concorda parcialmente e 5% discorda. Outro ponto, foi no auxílio da adequação de cargos, cerca de 35% avaliaram que concorda plenamente, 35% concordam, 25% concordam parcialmente e 5% desconhece. Outro item interessante e um dos que mais refletem a avaliação de desempenho foi quanto a ferramenta em benefício aos próprios colaboradores percebendo quais os pontos que eles devem se esforçar mais para atingir as metas organizacionais, verificou-se que 40% concorda plenamente, 40% concorda, 15% parcialmente e 5% discorda. O último item depende muito da maneira e o foco que a organização estipula a avaliação de desempenho, em torna-lo o trabalho menos cansativo e mais rentável, onde registrou que 40% concorda, 25% concorda parcialmente, 20% plenamente e um número alto discorda, cerca de 15%.

Quadro 8. Considerações em relação as atividades da empresa e recompensas oferecidas

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
A empresa estipula metas claras e objetivas, alcançáveis e definidas de forma participativa	15%	45%	40%	0%	0%	0%
Tratamento justo e adequado, reconhecimento	20%	30%	40%	10%	0%	0%
Feliz com o trabalho que executa sentindo-se realizado profissional e pessoal	25%	45%	25%	0%	5%	0%

Satisfeito com salário, recompensas e recebido,	5%	35%	45%	15%	0%	0%
Empresa oferece oportunidade de crescimento	50%	35%	10%	5%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Em relação ao quadro 8, foi de interesse verificar as considerações dos colaboradores quanto a sentimentos inerentes a atividades desempenhadas e recompensas que a cooperativa oferece. Recompensas essas que proporcionam a motivação do colaborador e assim consegue fazer com que esse colaborador gere mais resultados. Chiavenato (2015), explica que é difícil compreender o comportamento das pessoas, mais para isso, faz-se necessário entendimentos acerca de motivação, fatores que impulsionam resultados nas pessoas, e que de alguma maneira os fatores motivacionais colaboram com o desenvolver humano dentro das organizações.

Neste sentido é necessário o entendimento de que o comportamento humano dentro da empresa quando motivado gera resultados positivos. Esses comportamentos podem ser causados por estímulos internos ou externos; o comportamento é motivado; e ou o comportamento é orientado para objetivos, ou seja, todo comportamento é gerado impulsos desejos, necessidades, tendências e etc. (CHIAVENATO, 2015).

Verifica-se então no quadro 8, que quanto a estipulação das metas claras e objetivas por parte da empresa e que essas sejam alcançáveis os respondentes avaliaram que 45% concorda com a afirmação, 40% concorda parcialmente e 15% plenamente. Fazendo uma análise deste ponto um número expressivo não tem concordância plena nesse ponto e isso deve ser investigado e levado em conta pela cooperativa, verificando possíveis falhas e proporcionando sempre maior clareza na informação do que é passado ao colaborador.

Outro ponto bastante expressivo foi em relação ao tratamento justo e adequado pela organização onde a maioria, cerca de 40% também concorda parcialmente. Outro item levando em conta foi quanto a felicidade quanto ao trabalho que desempenha onde 45% concorda, 25% concorda plenamente, 25% concorda parcialmente e 5% discorda. Outro quesito de bastante impacto foi quanto a satisfação com salários e recompensas oferecidas, de acordo com os colaboradores da cooperativa somente 5% concorda plenamente, 35% concorda, 45% parcialmente e 15% discorda. Mais em contraposição a empresa na opinião desses colaboradores oferece oportunidade de crescimento, cerca de 50% concorda plenamente, 35% concorda, 10% concorda parcialmente e 5% discorda.

Quadro 9. Contribuição dos colaboradores para eficácia do processo de AD

Respostas
• Ser verdadeiro nas opiniões sem mascarar resultados;

- Sendo mais clara e objetiva nas minhas informações dos meus reais interesses e objetivos junto a cooperativa;
- Repassar conhecimento e renova-los;
- Estar comprometido com as metas, com o sistema e com a equipe;
- Executar de forma clara e objetiva as funções a mim descritas;
- Ser Transparente na realização das atividades. Levar em consideração a participação de todos no processo;
- Colaborar com a empresa de forma que for solicitado (relatórios detalhados);
- Apresentar sugestões e revendo meus conceitos como profissional;
- Manter um diálogo aberto com meus superiores, dar opiniões sempre visando o melhor para a cooperativa;
- Enxergar os pontos negativos como oportunidade de mudança;
- Seguir orientações conforme apresentado por meio da metodologia da avaliação, e quando necessário sugerir melhorias que venham a enriquecer o processo;
- Colaborar com o trabalho em equipe, sempre buscando atender as necessidades da cooperativa;

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

No quadro 9, buscou-se verificar na opinião dos colaboradores e avaliados na percepção dos mesmos quanto o que podem fazer para auxiliar na eficácia do processo. De acordo com Pontes (1987, p.13) “a avaliação de desempenho visa acompanhar o trabalho e objetivos propostos aos indivíduos e dar *feedback* a essas pessoas com vistas a torna-las motivadas e produtivas, analisando comportamento enquanto empregado e não enquanto pessoa”.

Segundo Pontes (1987), algumas características são esperadas aos colaboradores no processo de avaliação de desempenho: Análise e julgamento, atitude no trabalho, colaboração com o grupo, comunicação, conhecimento do trabalho, cumprimento de metas, criatividade, cumprimento de prazos, dedicação, iniciativa, interesse por resultados, liderança, organização, produção e rendimento, relacionamento humano.

Com essa questão, foi possível identificar esses aspectos e ao mesmo tempo enxergar o que pensam sobre o processo em geral.

Quadro 10. Preocupação do colaborador enquanto avaliado

Respostas
<ul style="list-style-type: none"> • Não tenho preocupação, vejo como uma oportunidade do que preciso melhorar; • Desempenhar as funções da melhor maneira possível; • Que a metodologia de avaliação não seja aplicada corretamente, o que poderia implicar em desvio da realidade; • Ser avaliado de forma a realmente evidenciar o que acontece na realidade, sem pessoalidade por parte do avaliador; • Não alcançar os resultados esperados; • Não estar adequada a organização; • Desempenhar uma função na cooperativa que não seja meu perfil;

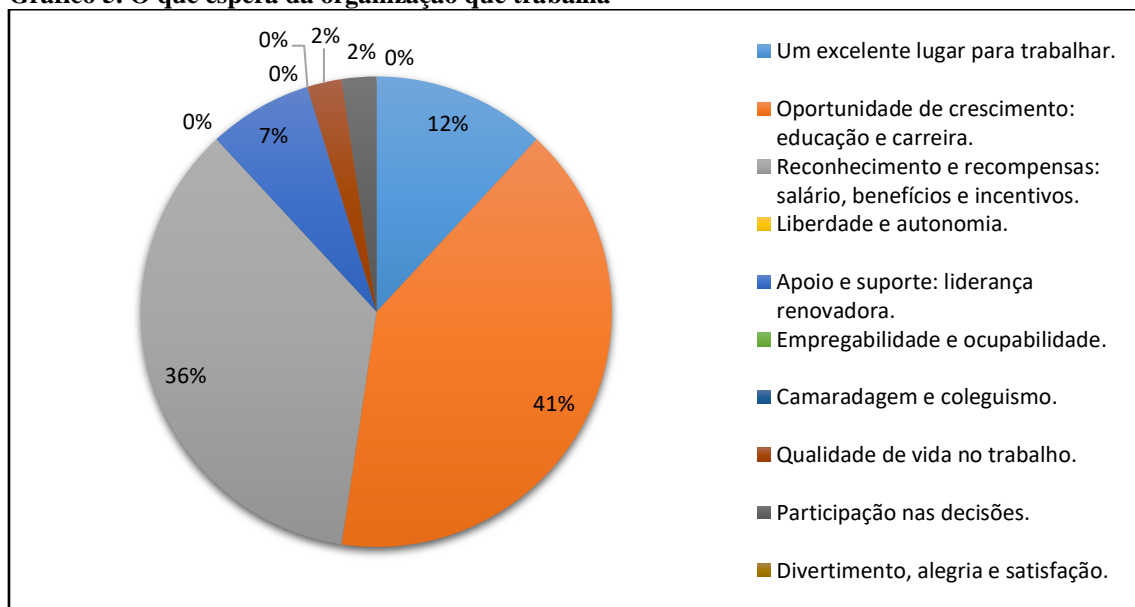
- Ser avaliado realmente como profissional;
- Que não haja injustiça no processo, que seja bem avaliado;
- Não corresponder com a expectativa depositada como profissional;
- Se de fato seremos avaliados sem influência de terceiros; Se a avaliação será coerente;
- Que seja justo, que seja avaliado o desempenho e não a personalidade, que não tenha influência de terceiros sendo que estes, estão na mesma linha de subordinação que eu;
- De não ser compreendido e assim não oferecer resultados satisfatórios e também por não saber de que forma agir perante os meus superiores;
- Não superar expectativas;

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Quanto ao quadro 10, o intuito foi verificar a preocupação do colaborador enquanto avaliado. Pois segundo Lucena (1994), há equívocos na avaliação de desempenho, uma das grandes preocupações são quanto ao pensamento do colaborador, muita das vezes encara a avaliação como um método punitivo, nem sempre a empresa tem a definição adequada dos objetivos dessa avaliação, não há o comprometimento da alta administração, há um despreparo gerencial para administrar pessoas, não há um retorno eficaz dos resultados da avaliação de desempenho, e os funcionários até mesmo não são avaliados de forma a mensurar suas reais habilidades.

Para alguns respondentes não há preocupação quanto ao processo, alguns estão preocupados quanto as atividades que desempenham, outros quanto a avaliação inadequada por conta do gestor, dentre vários outros descritos abaixo.

Gráfico 5. O que espera da organização que trabalha

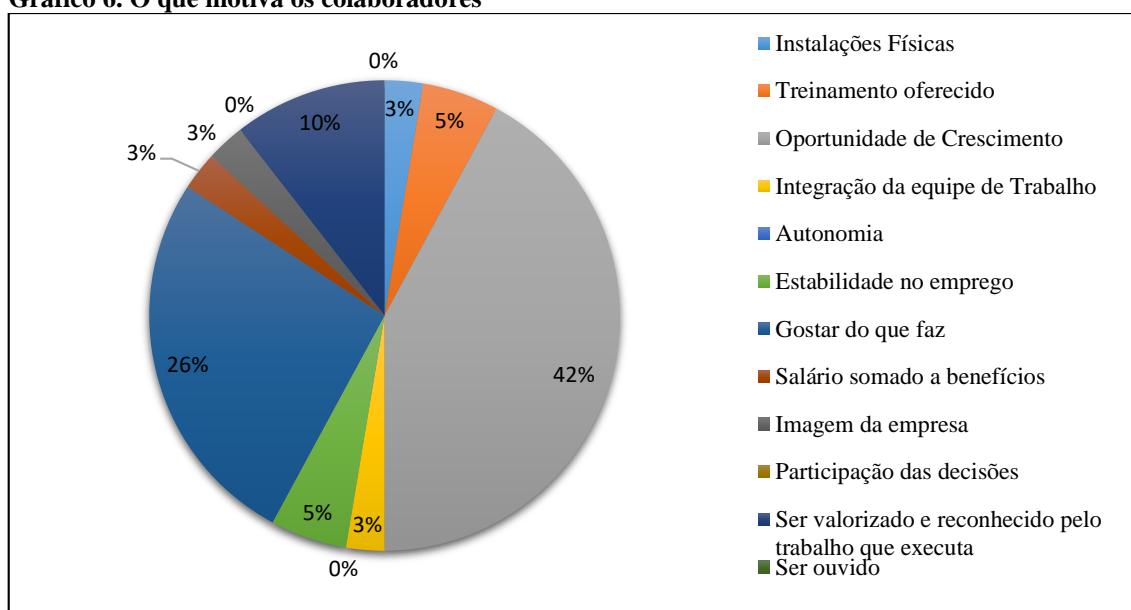


Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

O gráfico 5, visa identificar o que o colaborador espera da organização que ele trabalha. De acordo com os respondentes cerca de 41% esperam oportunidade de crescimento, educação e carreira; 36% reconhecimento e recompensas salários benefícios e incentivos; 12% um excelente lugar para trabalhar; 7% apoio e suporte; 2% qualidade de vida no trabalho; 2 % participação nas decisões.

Segundo Chiavenato (2015), as expectativas do que a pessoa espera da organização e vice-versa devem ser recíprocas. As pessoas formam as organizações, e esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais e da organização. Assim essa reciprocidade conduzem uma melhoria incrível no relacionamento entre as partes, melhorando os resultados.

Gráfico 6. O que motiva os colaboradores



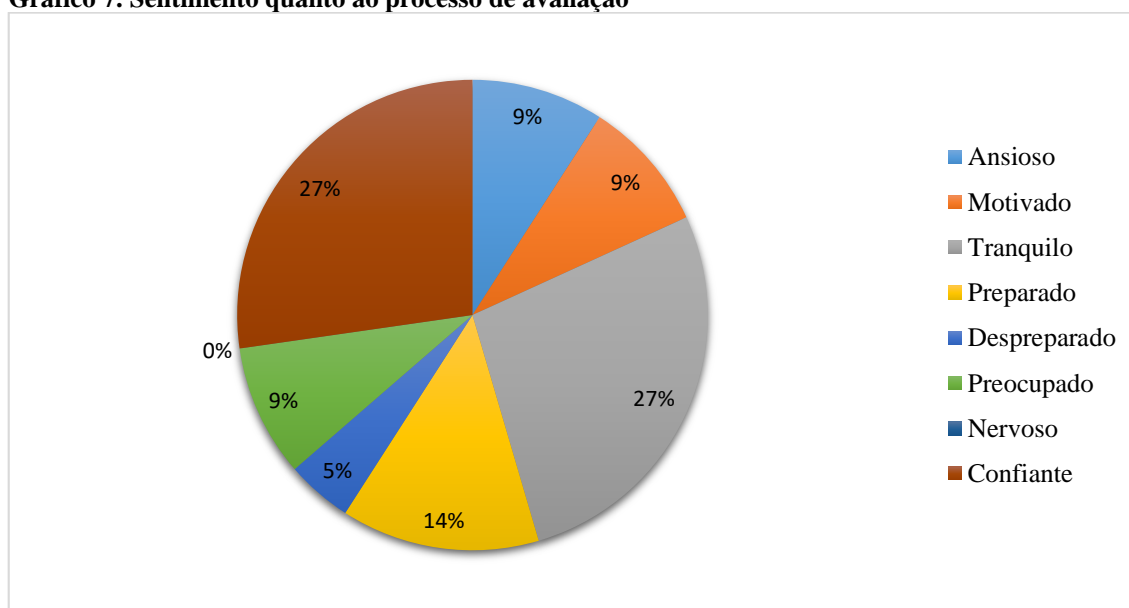
Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Dando seguimento ao gráfico anterior, o gráfico 6, tem como necessidade a identificação de fatores motivacionais dos colaboradores. Para Pontes (1987, p. 50) “para levarmos as pessoas a assumirem determinados tipos de comportamentos é necessário motivá-las. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em necessidade, não satisfeitas objetivos não alcançados de cada indivíduo”. Neste sentido entende-se que a motivação leva as pessoas a trazerem resultados, partindo dessa ideia observou-se que 42% dos colaboradores disseram que o que os motivam dentro da cooperativa são as oportunidades de crescimento que a cooperativa oferece; 26% disseram que a motivação parte da ideia de gostar do que faz; 10% ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa; 5 % o treinamento

oferecido e estabilidade no emprego e 3% atualmente o que as motiva são o salário, imagem da empresa, autonomia e interação da equipe de trabalho.

Segundo Chiavenato (2015), a avaliação de desempenho não é realizada somente com intuito de uma simples avaliação de funcionários, a mesma é um instrumento, uma ferramenta para melhorar resultados das pessoas na organização. Para que seja uma ferramenta eficaz, é necessário que todos sejam preparados, e etapas planejadas, devendo também analisar quais pontos mais interessantes a serem avaliados e adequar qual a forma mais viável a organização. Outro ponto crucial é a preparação de ambas as partes, todos devem ser treinados, especialmente o avaliador para que saiba avaliar o colaborador pelas suas capacidades. Assim é possível tornar a avaliação, como foco em um sentimento mais positivo aos envolvidos.

Gráfico 7. Sentimento quanto ao processo de avaliação



Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

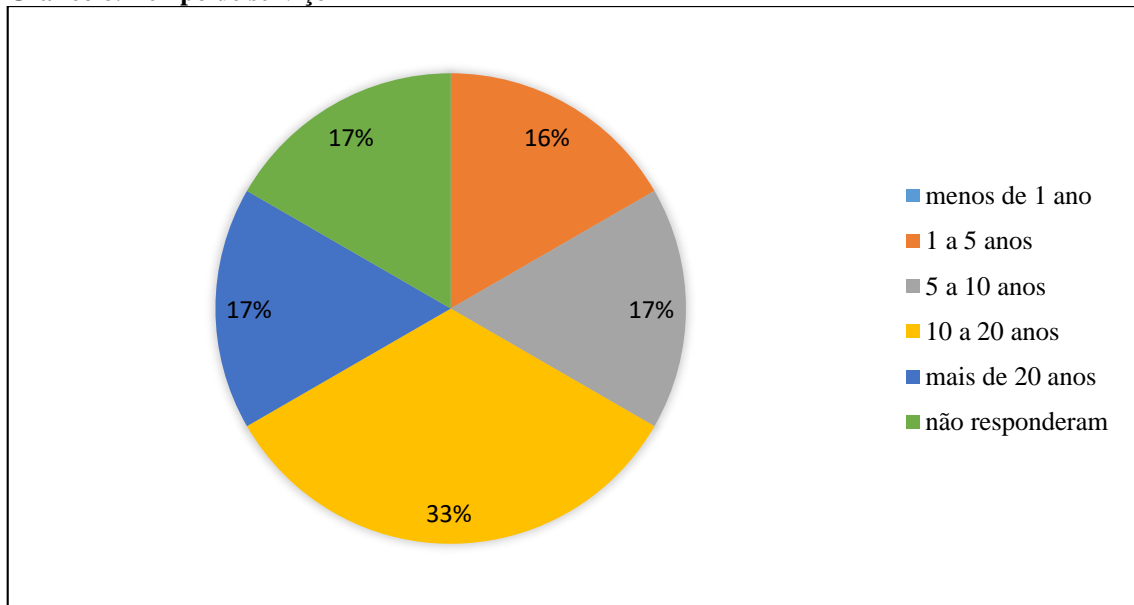
De acordo com o gráfico 7, 27% dos colaboradores se sentem tranquilos quanto ao processo, 27% sentem-se confiantes; 14% preparados, demonstrando um lado muito positivo demonstrado pelos colaboradores. Dos respondentes 9% dizem estar ansiosos com a avaliação de desempenho, 9% motivado, e somente 9% preocupado, e 5% despreparado. Pode-se observar que houve uma divisão de opiniões quanto ao sentimento em relação ao processo de AD. Mesmo alguns pontos positivos, ainda se considera significativo, os pontos negativos. Sugere-se que a cooperativa reúna com seus colaboradores e esclareçam detalhando melhor o processo de avaliação de desempenho demonstrando seus benefícios.

Dentre os benefícios pessoais destacam-se a oportunidade de conhecimento das ideologias da organização, assim alinhar o comportamento e desempenho que a empresa espera do colaborador. Outro benefício é o conhecimento das expectativas do líder em relação ao papel que é desempenhado, pontos fortes e fracos. Conhecer e reconhecer as atitudes tomadas pelo líder para o melhoramento no desenvolvimento das atividades (treinamentos, cursos, estágios e etc.) e a resposta que o funcionário deve dar a essas atividades (CHIAVENATO, 2015).

3.3 Percepção dos Avaliadores

Como já dito anteriormente, buscou-se também identificar a percepção dos avaliadores, e ao mesmo tempo através dos gestores identificar o que a organização espera de seus colaboradores. O questionário foi aplicado a 6 (seis) gestores dentro da cooperativa.

Gráfico 8. Tempo de serviço



Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

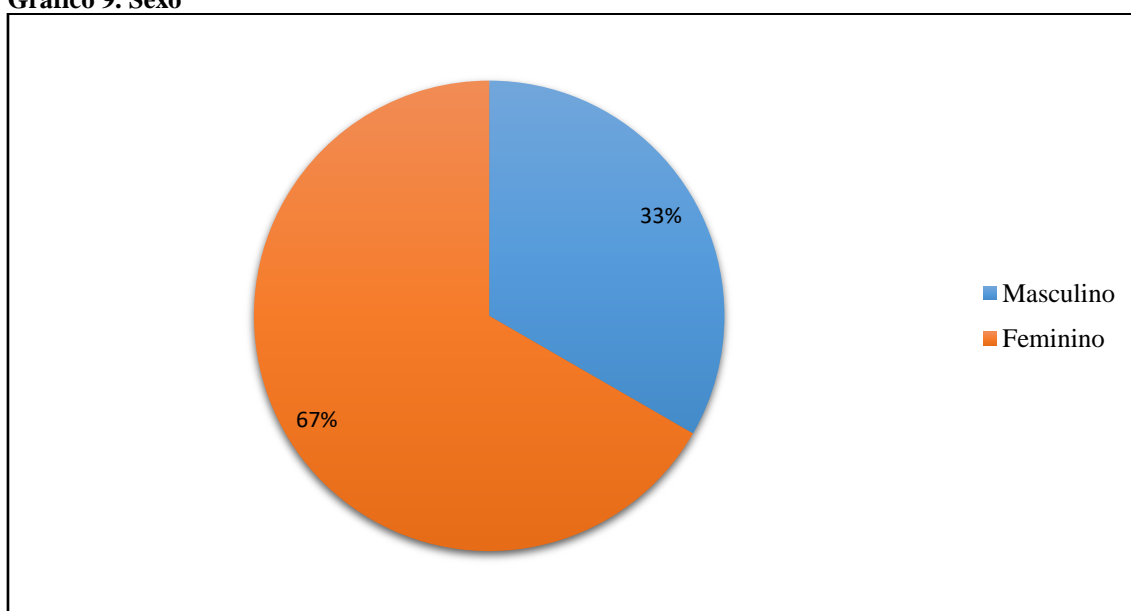
A primeira questão identificou quanto tempo o gestor trabalha na cooperativa. De acordo com o gráfico 8, 33% trabalham na organização de 10 a 20 anos, 17% mais de 20 anos, 17% de 5 a 10 anos, 17% não responderam e 16% de 1 a 5 anos. De forma geral as pessoas que ficam mais tempo na organização segundo Lipp (2010, p. 27):

°Vantagens: Segurança e adaptação: o profissional está dentro de um terreno conhecido e adaptado à política e cultura organizacional da companhia. Especialização: faz com que esse profissional se torne um grande especialista, possuindo muito conhecimento específico sobre o negócio. O vasto conhecimento do

negócio e necessidades empresariais poderá contribuir para que o profissional se destaque no desenvolvimento de estratégias ou promoção de resultados. Carreira ascendente: permite uma carreira ascendente e de sucesso. Quando o profissional conhece bem a organização ele tende a assumir cargos mais importantes, com salários e responsabilidades equivalentes.

De certa forma pode-se afirmar que a maioria dos gestores possui um maior tempo de trabalho em relação aos seus subordinados, isso pode trazer influência quanto ao conhecimento adquirido e o conhecimento mais a fundo dos objetivos da cooperativa, e já conhecem o que a mesma espera de seus colaboradores.

Gráfico 9. Sexo

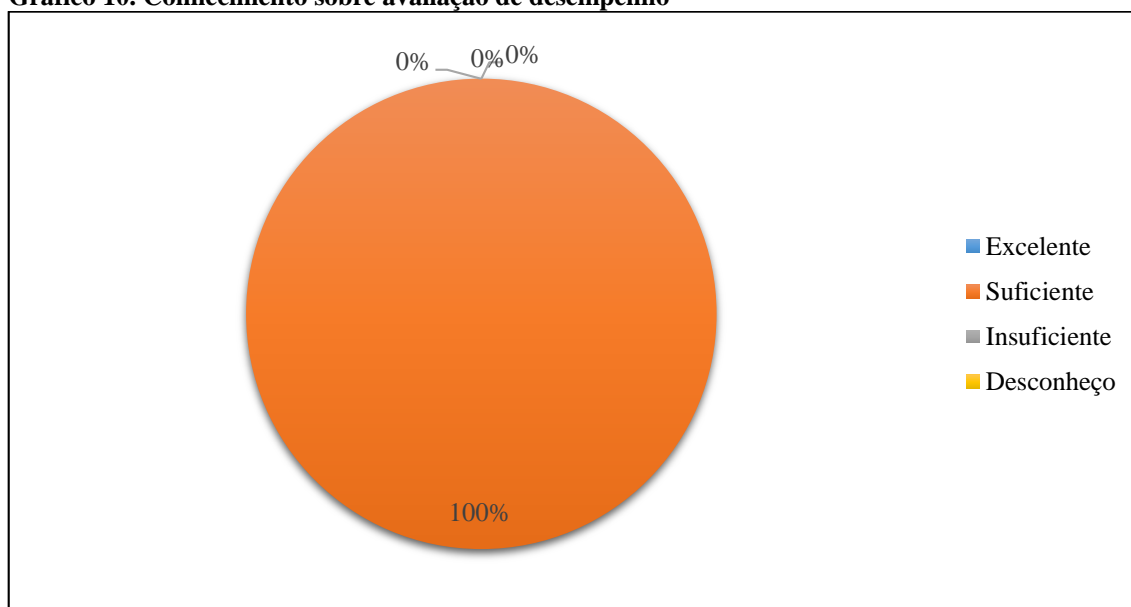


Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Quanto ao sexo desses gestores, o gráfico 9, identifica que 67% dos gestores são do sexo feminino e 33% do sexo masculino. De acordo com Metz (2014, p. 176):

Muitos são os benefícios de se ter uma mulher em um cargo de liderança na empresa. Como descrito ao longo do trabalho, ter uma mulher na gestão de pessoas e processos é uma atualização do mercado, que se torna cada vez mais competitivo. A presença feminina nesta posição deve ser utilizada com inteligência, pois o cuidado com os outros, característica apontada como praticamente inata da mulher, juntamente trabalhado com a inovação, a cooperação, os relacionamentos participativos são cada vez mais apontados como o perfil ideal para um líder.

Novamente há uma predominância das mulheres também em cargos mais altos na cooperativa. É perceptível o aumento da participação feminina que cada vez mais vem conquistando seu espaço.

Gráfico 10. Conhecimento sobre avaliação de desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

De acordo com Lucena (1994) o conhecimento sobre o processo de avaliação do desempenho é de suma importância para a organização, para isso é necessário o estabelecimento de alguns critérios para formulação de um programa de formação de avaliadores. Normalmente esse programa tem duas dimensões:

- Transmitir as informações sobre o funcionamento da avaliação de desempenho, isto é, conhecer os objetivos, as normas que serão adotadas, os instrumentos, os procedimentos gerais, enfim, propiciar o domínio da sistemática operacional do processo.
- A segunda dimensão refere-se ao desenvolvimento das habilidades gerenciais necessárias à sua operacionalização (LUCENA, 1994, p. 141).

O gráfico 10, apresenta informações a respeito do conhecimento dos gestores acerca da avaliação de desempenho, de acordo com os respondentes, 100% consideram o conhecimento suficiente. É importante ressaltar, que mesmo o conhecimento ser considerado suficiente, é necessário o treinamento dos gestores para a avaliação, pois o processo vai bem mais além de somente conhecer. O gestor é responsável por avaliar a equipe de trabalho e oferecer *feedback* a equipe.

Quadro 11. Opinião dos avaliadores acerca da contribuição do processo de avaliação de desempenho

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
Valoriza a qualificação profissional do trabalhador	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Auxilia o colaborador no desenvolvimento de sua carreira	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Ir� proporcional maior intera�o entre eles e a melhoria na comunica�o com gestor	33%	67%	0%	0%	0%	0%
Auxilia na adequa�o de cargos	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Será uma ferramenta em benefício aos próprios colaboradores percebendo quais os pontos que eles devem se esforçar mais para atingir as metas organizacionais	33%	50%	17%	0%	0%	0%
Tornará o trabalho menos cansativo e mais rentável	50%	33%	17%	0%	0%	0%

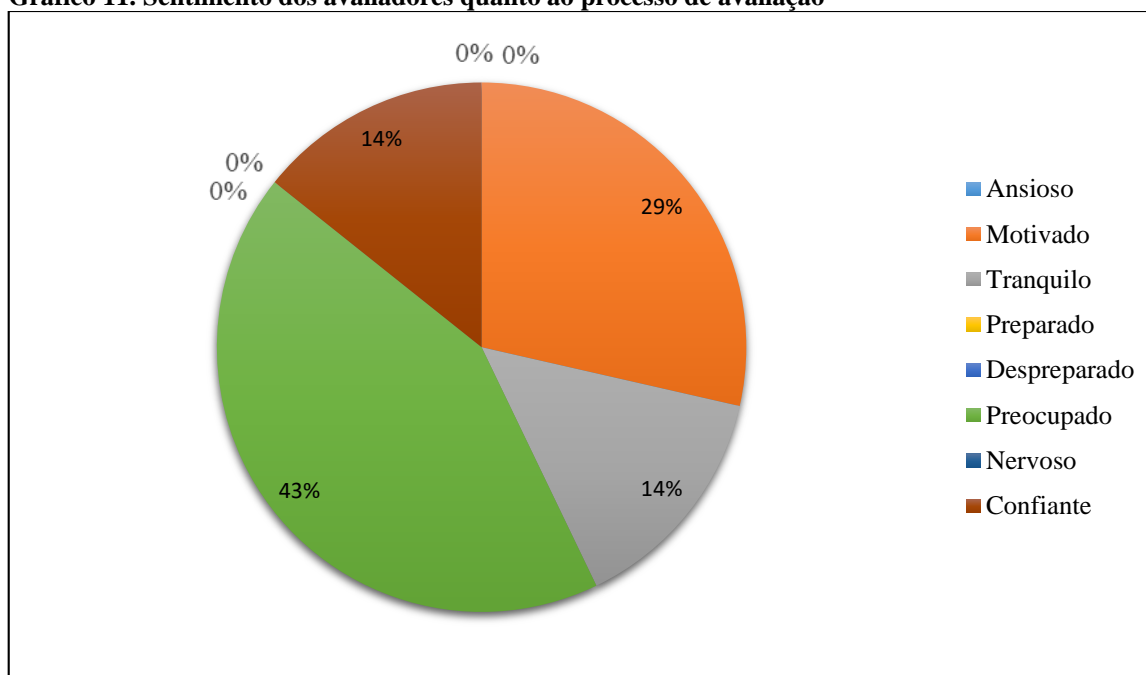
Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Segundo Lucena (1994), o gestor   o responsável total pelo processo, nunca haverá excesso no investimento educacional. O programa de forma o de avaliadores deverá significar um comprometimento com objetivos amplos da gestão da empresa.

Ainda voltado a questão do conhecimento e expectativas dos gestores, o quadro 11, evidencia a avalia o feita, quanto a contribui o que o processo irá trazer. Todos os itens estão relacionados a benefícios do processo.

O primeiro item julgado, foi quanto a valoriza o da qualifica o profissional do trabalhador, onde 50% avaliaram que concorda e 50% que concorda plenamente; o segundo item foi a respeito do desenvolvimento da sua carreira onde 50% avaliaram que concorda, 50% concorda plenamente; outro item foi quanto a perspectiva quanto a melhoria na intera o e comunica o entre gestor e subordinado, ficando registrado que 33% concorda plenamente e 67% concorda. Outro ponto, foi no auxílio da adequa o de cargos, cerca de 50% avaliaram que concorda plenamente e 50%. Outro item interessante e um dos que mais refletem a avalia o de desempenho foi quanto a ferramenta em benefício aos próprios colaboradores percebendo quais os pontos que eles devem se esforçar mais para atingir as metas organizacionais, verificou-se de acordo com opinião dos gestores que 33% concorda plenamente, 50% concorda e 17% parcialmente. O último item depende muito da maneira e o foco que a organiza o estipula a avalia o de desempenho, em torna-lo o trabalho menos cansativo e mais rentável, onde registrou que 50% concorda, 33% concorda parcialmente e 17% plenamente.

Em compara o a mesma questão respondida pelos colaboradores, pode-se perceber que as respostas seguiram o padrão, praticamente não teve varia o.

Gráfico 11. Sentimento dos avaliadores quanto ao processo de avaliação

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Quanto ao sentimento dos avaliadores, através do gráfico 11, observa-se que 43% dos gestores estão preocupados com o processo; 29% motivado; 14% tranquilo e 14% confiante.

O sentimento do processo de avaliação está interligado as etapas da avaliação de desempenho que segundo Chiavenato (2015) estão definidas da seguinte maneira: Planejamento, gestão do desempenho, monitoramento e acompanhamento, avaliação, revisão.

Quadro 12. Preocupação do gestor enquanto avaliador

Respostas
<ul style="list-style-type: none"> • A maior preocupação é ser justo no momento da avaliação, pois as consequências sempre vão vir de forma natural; • Saber conduzir a avaliação e manter um bom relacionamento com o avaliado; • A maturidade das pessoas para avaliar o desempenho profissional com imparcialidade; • A maior preocupação é se o processo irá gerar resultados;

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Pelo quadro 12, identificou preocupações do gestor enquanto avaliador no processo. Verificou-se que essas preocupações estão relacionadas praticamente com mesmas ideias com a dos colaboradores. Preocupação quanto à forma de avaliar, relacionamentos, profissionalismo e maturidade e resultados, dentre outros. Neste sentido é preciso que o órgão de RH, verifique o motivo desses gargalos e tentem reduzi-los ao máximo. É importante conscientizar o gestor,

que esse não se trata de um processo para punir os colaboradores, mas sim ter uma perspectiva do perfil do potencial humano da empresa, a curto, médio e longo prazo e mensurar qual a contribuição de cada colaborador, o que o mesmo tem proporcionado de melhoria. Identificar funcionários que necessitam de aperfeiçoamento ou até mesmo que não esteja realizando a função adequada além de proporcionar transferências e promoções. Uma das questões mais importantes é o fato de oferecer oportunidades aos empregados estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento humano (CHIAVENATO, 2015).

Quadro 13. O que a organização espera do colaborador

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
Foco na missão organizacional	50%	33%	17%	0%	0%	0%
Foco na visão de futuro da organização.	33%	50%	17%	0%	0%	0%
Foco no cliente, seja ele interno, seja externo.	50%	33%	17%	0%	0%	0%
Foco em metas e resultados a alcançar.	67%	33%	0%	0%	0%	0%
Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo.	50%	50%	0%	0%	0%	0%
Foco no trabalho participativo em equipe.	67%	17%	17%	0%	0%	0%
Comprometimento e dedicação.	33%	67%	0%	0%	0%	0%
Talento, habilidades e competências.	33%	33%	33%	0%	0%	0%
Aprendizado constante e crescimento profissional.	33%	33%	17%	17%	0%	0%
Ética e responsabilidade social.	67%	17%	0%	17%	0%	0%

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Os resultados do quadro 13, demonstram a opinião dos avaliadores acerca do que é esperado dos colaboradores. Aos colaboradores foi aplicado uma questão semelhante só que demonstrando itens acerca do que o colaborador espera da organização e agora os itens estão relacionados aos fatores do que é esperado do colaborador. Verifica-se que 50% dos gestores concordam plenamente que a empresa espera do colaborador foco na missão organizacional; 33% concorda e 17% concorda parcialmente. Quanto ao foco na visão de futuro da organização, 33% concorda plenamente; 50% concorda e 17% concorda parcialmente. Quanto ao foco no cliente 50% concorda plenamente, 33% concorda e 17% parcialmente. Já no foco nas metas e resultados a alcançar, 67% concorda plenamente e 33% concorda. A respeito do foco em melhoria e desenvolvimento contínuo, 50% concorda plenamente e 50% concorda. Quanto ao foco no trabalho participativo em equipe 67% concorda plenamente, 17% concorda e 17% parcialmente. Sobre o comprometimento e dedicação 33% concorda plenamente e 65% concorda. Já sobre o talento, habilidades e competências as respostas se dividiram entre as

primeiras alternativas. Quanto ao aprendizado constante e crescimento profissional, 33% concordam plenamente, 33% concorda, 17% concorda parcialmente e 17% discorda. O último item foi quanto a ética e responsabilidade social, 67% dos respondentes concordam plenamente, 17% concorda e 17% discorda.

O que pode se observar foi um pouco de dificuldade por parte dos gestores em identificarem o que realmente toda organização espera de seu colaborador. Uma dificuldade no processo de avaliação de desempenho é a falta de acordo explícitos e claros do que se é esperado do funcionário. Essa forma de reciprocidade traz benefícios a ambas as partes, principalmente as organizações, esse processo de clareza da informação deve ocorrer no processo de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2015).

Quadro 14. Satisfação do gestor quanto a equipe de trabalho

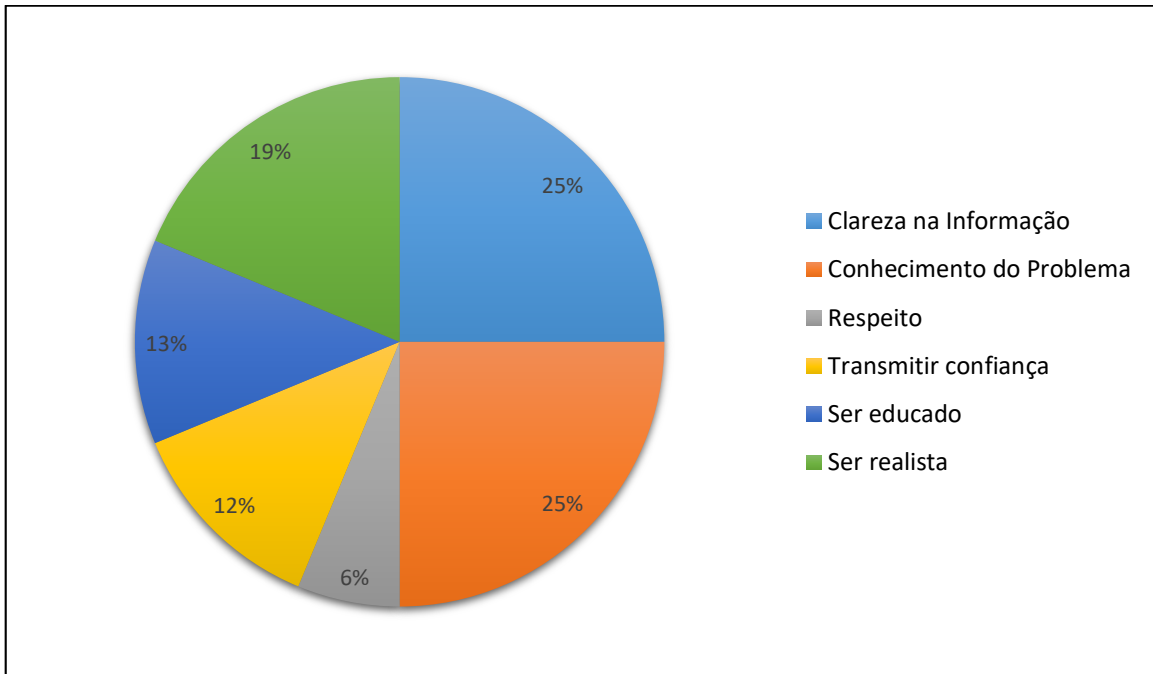
Respostas
<ul style="list-style-type: none"> • Estou satisfeito, as equipes são reflexos de seus gestores, temos a equipe que cultivamos, se deseja melhorias, o gestor precisa promover o que deseja. • Em partes, creio que tem pessoas com enorme potencial que ainda podem ser explorados e outras nem tanto. • Em partes, alguns não demonstram satisfação na realização das tarefas do dia a dia, e muitas das vezes não aceitam críticas que na verdade são construtivas. • Sim, portanto tenho conhecimento que podemos melhorar, pois todos possuem capacidade e acredito no trabalho em conjunto.

Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

O quadro 14, apresenta respostas quanto a satisfação do gestor em relação a atual equipe de trabalho. Verifica-se a questão de satisfação é bem ampla, alguns se consideraram satisfeitos, outros em partes. Enfim não houve nenhuma resposta relacionado a insatisfação em geral, e sim pontos que podem ser melhorados e estimulados no funcionário.

Lucena (1992), aponta alguns pontos que o gestor deve levar em consideração para trabalhar sua equipe para que produza mais resultados, o mesmo deve possuir e passar a visão estratégica da empresa, construir um bom relacionamento. Não somente fazer cobranças, mais auxilia-lo a alcançar resultados, e buscar sempre o foco num *feedback* que venha realmente a contribuir com melhores resultados.

Gráfico 12. Prioridade na conversa com subordinado



Fonte: Dados da Pesquisa, elaborados pelo autor, 2017.

Uma das últimas etapas do processo de avaliação de desempenho é conhecido por “Entrevista de Avaliação de Desempenho”. Para Pontes (1987), nessa entrevista reúne-se o avaliador e o avaliado para discussão e revisão do desempenho passado, visando o que precisa ser melhorado. Nessa etapa de *feedback*, é onde o colaborador desenvolve um diálogo com o superior para alinharem os objetivos a serem cumpridos.

Pensando nesse diálogo entre ambas as partes, o gráfico 12, apresenta informações acerca do que o gestor prioriza na hora da conversa com o subordinado. Assim, 25% consideram importante ter conhecimento do problema, 25% clareza na informação, 19% ser realista, 13% ser educado, 12% transmissão de confiança, e 6% realista sobre o assunto.

3.4 Recomendações a organização

De acordo com Manual de Gestão de Pessoas da Cooperativa, a avaliação de desempenho será realizada de 6 em 6 meses. É importante a organização desenvolver maneiras afim de que o processo se torne como algo positivo a todos, forma pelas quais todos os envolvidos se tornem comprometidos com o processo. É importante sempre realizar reuniões com os colaboradores passando o *feedback* e alinhando o que é esperado de cada um e vice-versa. É importante também a definição de metas claras, e que possam ser ouvidos a opinião de cada colaborador, proporcionando assim o entendimento de todos.

Outro ponto considerado importante seria cursos contínuos aos avaliadores, para que não ocorra erros no processo. Pode-se criar uma cartilha para o avaliador, para orientar o mesmo durante o processo.

Após a divulgação ao colaborador da avaliação, antes de tomar decisões, verificar com o colaborador, os motivos do resultado e identificar em qual das partes estão as falhas.

Pode-se pensar também, junto ao processo de AD incentivos aos colaboradores, como premiações, oportunidades para que desenvolvam melhor suas atividades e se sintam motivados.

Quanto aos avaliadores, é preciso que os mesmos estejam sempre dispostos a manter um diálogo com o avaliado (*feedback*) através da construção de relações adultas onde ambos possam falar livremente sobre assuntos de trabalho.

Sugere-se também que os gestores se reúnam com seus colaboradores e esclareçam detalhando melhor o processo de avaliação de desempenho demonstrando seus benefícios.

4 CONCLUSÃO

Através do alinhamento das percepções entre avaliadores e avaliados, foi possível verificar que o programa de avaliação de desempenho não é responsabilidade somente do órgão de RH da empresa, mais quem define o sucesso do plano é todos os envolvidos na organização. O programa não tem intuito somente de mensurar o desempenho dos colaboradores, e sim um fim cooperativista, “o foco na preocupação com as pessoas”. Uma vez dada a oportunidade de os colaboradores demonstrarem seus sentimentos profissionais, expectativas, sugestões, os mesmos conquistam espaço para o desenvolvimento de suas habilidades e competências dentro da cooperativa e conseqüentemente serão melhor avaliados.

Os resultados obtidos através da pesquisa de campo obtiveram um nível de confiança bem alto, pois o questionário foi aplicado a todos os colaboradores da cooperativa. Assim foi possível fazer uma análise bem consistente dos dados.

Verificou-se com os resultados da tabulação que de acordo com os colaboradores da cooperativa que a grande maioria espera da organização oportunidade de crescimento e mais reconhecimento por parte da cooperativa, bem como salários benefícios e incentivos.

Destaca-se também que uma das grandes preocupações dos gestores enquanto avaliadores no processo, é a questão de saber avaliar e conduzir a avaliação de forma justa e que que possam gerar resultados. Assim, a cooperativa deve-se continuar investindo em capacitação e até mesmo iniciar com teste por departamentos, para verificarem possíveis falhas e devidas correções no processo.

O uso da avaliação de desempenho deveria ser usado em todas as organizações, devido aos inúmeros benefícios que traz. O mesmo valoriza a qualificação profissional do trabalhador, auxilia na carreira, proporciona melhor interação entre a equipe, adequação de cargos, ferramenta de benefício aos colaboradores. O processo é amplo e não envolve somente a avaliação em si, foi necessário de tratar de temas como descrição e análise de cargos e motivação; fatores importantíssimos a todo o processo.

Verificou-se essa pesquisa ainda tem caráter inicial, pois o novo processo de AD adotado pela cooperativa não foi realizado, sendo interessante novas pesquisas depois que o processo for aplicado. Quanto aos resultados da pesquisa de campo, identificou-se que a perspectivas de avaliadores e avaliados em maioria, são positivas, mais que ainda necessitam de treinamentos e orientação. Em geral a organização vem desempenhando um bom trabalho relacionado a valorização de seus colaboradores, fornecendo oportunidades e etc.

Concluindo, espera-se que este material possa contribuir como informativo a avaliadores e avaliados no processo e também um indicativo quantitativo da opinião dos envolvidos. Outro ponto interessante, seria o auxílio para a organização no desenvolvimento de política que venham cada vez mais aprimorar e melhorar o ambiente e as formas de trabalho do indivíduo.

5 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: Uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo. Atlas. 1980.

BERGAMINI, C. Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, Antônio Vieira de, NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O capital humano nas organizações, 10. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

DRUCKER, Peter F. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 1981.

GAWLAK, Albino. **Cooperativismo**: primeiras lições. 3. ed. Brasília: Sescoop, 2007

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LIPP, Luciane Wendling. **Estabilidade e segurança. Aprendizado e desenvolvimento**: Quando é hora de mudar? O Empresário, Nova Hamburgo, v. 105, n. 17, set. 2010. Bimestral. Disponível em: <<http://www.acinh.com.br/download/531>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1994.

METZ, Eduardo Silva. **Gestão Feminina**: A presença das mulheres na liderança das empresas. 2014. Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667/532>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011

PINHO, Diva Benevides. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo. Saraiva, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho uma abordagem sistêmica**. 3. Ed. São Paulo: LTr, 1987.

SALES, João Eder. **Cooperativismo**: Origens e evolução, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/viewFile/30/23>>. Acesso em: 09 set. 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos: a qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

APÊNDICE I
QUESTIONÁRIO AOS COLABORADORES DE UMA COOPERATIVA DE
CRÉDITO

*Este questionário tem como objetivo identificar alguns fatores relacionados a percepção dos colaboradores (avaliados) quanto o processo de Avaliação de Desempenho, bem como suas perspectivas pessoais e profissionais em relação a organização.

1) Qual sua função na cooperativa?

2) Tempo de Serviço? _____

3) Sexo: Masculino () Feminino ()

4) Você sabe o que é avaliação de desempenho? () SIM () NÃO

5) Quanto à implantação do sistema de avaliação de desempenho no Sicoob do vale, EM SUA OPINIÃO, quais contribuições o processo irá trazer:

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
Valoriza a qualificação profissional do trabalhador						
Auxilia o colaborador no desenvolvimento de sua carreira						
Írá proporcionar maior interação entre eles e a melhoria na comunicação com gestor						
Auxilia na adequação de cargos						
Será uma ferramenta em benefício aos próprios colaboradores percebendo quais os pontos que eles devem se esforçar mais para atingir as metas organizacionais						
Tornará o trabalho menos cansativo e mais rentável						

6) Quais suas considerações em relação as atividades da empresa e recompensas oferecidas:

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
A empresa estipula metas claras e objetivas, alcançáveis e definidas de forma participativa						
Tratamento justo e adequado, reconhecimento						
Feliz com o trabalho que executa sentindo-se realizado profissional e pessoal						
Satisfeito com salário, recompensas e recebido,						

Empresa oferece oportunidade de crescimento						
---	--	--	--	--	--	--

7) O que você pode fazer para contribuir para que o processo de Avaliação de desempenho SEJA EFICAZ?

8) Qual sua maior preocupação enquanto colaborador, QUANDO VOCÊ É AVALIADO?

9) O que você espera da organização que você trabalha? (*MARQUE até 2 opções*)

- Um excelente lugar para trabalhar.
- Oportunidade de crescimento: educação e carreira.
- Reconhecimento e recompensas: salário, benefícios e incentivos.
- Liberdade e autonomia.
- Apoio e suporte: liderança renovadora.
- Empregabilidade e ocupabilidade.
- Camaradagem e coleguismo.
- Qualidade de vida no trabalho.
- Participação nas decisões.
- Divertimento, alegria e satisfação.

10) O que motiva você a trabalhar no Sicoob do Vale? (*MARQUE até 2 alternativas*)

- () Instalações Físicas
- () Treinamento oferecido
- () Oportunidade de Crescimento
- () Integração da equipe de Trabalho
- () Autonomia
- () Estabilidade no emprego
- () Gostar do que faz
- () Salário somado a benefícios
- () Imagem da empresa
- () Participação das decisões
- () Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa
- () Ser ouvido
- () Nada

APÊNDICE II

QUESTIONÁRIO AOS GESTORES DE UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO

*Este questionário tem como objetivo identificar alguns fatores relacionados a percepção do gestor (Avaliador) quanto o processo de Avaliação de Desempenho, bem como a identificação do que a organização espera de seus colaboradores.

1) Tempo de Serviço? _____ 2) Sexo: Masculino () Feminino ()

3) Avalie quanto ao seu conhecimento sobre avaliação de desempenho?

() Excelente

() Suficiente

() Insuficiente

() Desconheço

4) Quanto à implantação do sistema de avaliação de desempenho no Sicoob do Vale, quais contribuições o processo irá trazer:

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
Valorização a qualificação profissional do trabalhador						
Auxiliará o colaborador no desenvolvimento de sua carreira						
Irá proporcionar maior interação entre eles e a melhoria na comunicação com gestor						
Auxiliará na adequação de cargos						
Será uma ferramenta em benefício aos próprios colaboradores percebendo quais os pontos que eles devem se esforçar mais para atingir as metas organizacionais						
Tornará o trabalho menos cansativo e mais rentável						

5) Como você se sente sendo figura importante no processo de Avaliação de Desempenho?

- () Ansioso
- () Motivado
- () Tranquilo
- () Preocupado
- () Nervoso
- () Confiante
- () Preparado
- () Despreparado

6) Qual sua maior preocupação quanto ao processo de avaliação de desempenho?

7) Você enquanto gestor, o que espera dos seus subordinados?

Itens	Concordo Plenamente	Concordo	Concordo parcialmente	Discordo	Discordo totalmente	Desconheço
Foco na missão organizacional						
Foco na visão de futuro da organização.						
Foco no cliente, seja ele interno, seja externo.						
Foco em metas e resultados a alcançar.						
Foco em melhoria e desenvolvimento contínuo.						
Foco no trabalho participativo em equipe.						
Comprometimento e dedicação.						
Talento, habilidades e competências.						
Aprendizado constante e crescimento profissional.						
Ética e responsabilidade social.						

8) Você se considera satisfeito com sua atual equipe de trabalho? Justifique.

9) Quando precisa conversar com seu subordinado sobre alguma problema relacionado a sua função o que você prioriza?

- () Clareza na informação

() Conhecimento do problema

() Respeito

() Transmitir confiança

() Ser educado

() Ser realista

OUTROS _____