

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Análise do seu impacto sobre o  
ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito**

TALITA DE OLIVEIRA MOREIRA

RUBIATABA -GO

2020

TALITA DE OLIVEIRA MOREIRA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Análise do seu impacto sobre o ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito.**

Trabalho de conclusão do Curso de graduação apresentado a Faculdade Evangélica como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ana Cláudia Candida Ferreira de Castro

RUBIATABA -GO

2020

## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Moreira, Talita de Oliveira

**Análise de desempenho: Análise do seu impacto sobre o ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito** / Talita de Oliveira Moreira. - 2020

Orientadora: Ana Cláudia Candida Ferreira de Castro.  
Trabalho de conclusão de curso – Faculdade Evangélica de Rubiataba – FER, 2020.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: Análise do seu impacto sobre o ambiente de trabalho em uma cooperativa de crédito.**

Trabalho de conclusão do Curso de Graduação apresentado a Faculdade Evangélica de Rubiataba como requisito para obtenção de título em Bacharel em Administração.

#### BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora

---

Presidente e Orientadora: Ana Cláudia Candida Ferreira de Castro  
Faculdade Evangélica de Rubiataba

---

Membro Titular: Marcelo Machado  
Faculdade Evangélica de Rubiataba

---

Membro Titular: Francinaldo Soares de Paula  
Faculdade Evangélica de Rubiataba

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais,

À minha família,

À Cooperativa, pela oportunidade em aprender e crescer como pessoa e profissionalmente,

Aos educadores, pelos ensinamentos que ampliam nosso saber.

## **AGRADECIMENTOS**

A minha orientadora, pela dedicação e apoio no dia a dia do Projeto. A meus colegas, que tornaram possível a realização deste Projeto.

Agradeço a minha família e amigos, em especial a meus pais, que me acompanharam e apoiaram ao longo do curso.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para este Projeto.

*“Um dia é preciso parar de sonhar e, de  
algum modo, partir...”*

**Amyr Klink**

## RESUMO

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:

#### **Análise do seu impacto em uma cooperativa de crédito.**

Os colaboradores são os responsáveis por agregar valor aos produtos e serviços vendidos pelas empresas. Por isso, estes colaboradores requerem reconhecimento por seu trabalho e engajamento com o crescimento da companhia. Assim, o diferencial competitivo passa a ser os ativos intangíveis das organizações, como gestão do conhecimento, informações qualificadas sobre o mercado em que atua e, sobretudo, sua força de trabalho. A mão-de-obra das empresas passam a fazer parte de seu patrimônio intangível, fazendo com que novos padrões de relação entre empresa e funcionários surgissem. Por este motivo, a pergunta a que se responde é: como a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas em uma cooperativa de crédito? O objetivo geral do estudo esteve o de compreender como a avaliação de desempenho atua no desenvolvimento dos colaboradores e se possui relação com a motivação para a execução das tarefas cotidianas. Os objetivos específicos ficaram sendo os de: 1) estudar os conceitos teóricos sobre a avaliação de desempenho, ambiente de trabalho e clima organizacional; 2) demonstrar como a avaliação de desempenho é aplicada no sistema de cooperativa de créditos; 3) identificar como a avaliação de desempenho influencia no ambiente de trabalho dos colaboradores. O que se deu por meio de uma revisão de literatura e revisão de documentos, com análise qualitativa e quantitativa dos dados, que resultou dizer que ao se entender como a avaliação de desempenho influencia no ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho de uma cooperativa de crédito, vê-se que as novas formas de gestão de pessoas, baseada na qualidade de trabalho entregue, com menos sistematizações e controle, a avaliação de desempenho toma novas proporções são imprescindíveis para todo o processo. Além disto, os padrões de avaliação, que não influenciem o avaliador e demonstre exatamente a realidade da organização são as molas que impulsiona para que o Programa tenha efetividade e melhore a qualidade de vida no trabalho e o ambiente organizacional.

**Palavras-Chave:** Ambiente de Trabalho; Avaliação de Desempenho; Gestão por Competência.

## **ABSTRACT**

### **PERFORMANCE EVALUATION:**

#### **Analysis of its impact on a credit union**

Employees are responsible for adding value to products and services sold by companies. For this reason, these employees require recognition for their work and engagement with the company's growth. Thus, the competitive differential becomes the intangible assets of organizations, such as knowledge management, qualified information about the market in which it operates and, above all, its workforce. The companies' labor force becomes part of their intangible assets, causing new patterns of relationship between the company and employees to emerge. For this reason, the question to be answered is: how does performance evaluation influence the professional and personal development of people in a credit union? The general objective of the study was to understand how performance evaluation works in the development of employees and whether it is related to the motivation for performing daily tasks. The specific objectives were to: 1) study the theoretical concepts about performance evaluation, work environment and organizational climate; 2) demonstrate how performance evaluation is applied in the credit cooperative system; 3) identify how performance evaluation influences the work environment of employees. What happened through a literature review and document review, with qualitative and quantitative analysis of the data, which resulted in saying that when understanding how performance evaluation influences the organizational environment and quality of life at work of a cooperative of credit, it is seen that new forms of people management, based on the quality of work delivered, with less systematization and control, performance evaluation takes on new proportions are essential for the entire process. In addition, the evaluation standards, which do not influence the evaluator and demonstrate exactly the reality of the organization, are the driving forces for the Program to be effective and improve the quality of life at work and the organizational environment.

**Key words:** Work Environment; Performance Evaluation; Management by Competence.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> – Fluxograma de Gestão de Pessoas orientado para competências. .... | 26 |
| <b>Figura 2</b> - Etapas da avaliação de desempenho .....                           | 29 |

## LISTA DE TABELAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabela 1</b> – Características dos quatro modelos gerenciais..... | 18 |
|--|----|

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 1</b> – Grau de importância da avaliação de desempenho .....   | 42 |
| <b>Gráfico 2</b> – Satisfação sobre a Avaliação de Desempenho.....  | 42 |
| <b>Gráfico 3</b> – Satisfação sobre o formulário de Avaliação de Desempenho.....  | 43 |
| <b>Gráfico 4</b> – Satisfação quanto cronograma de atividade da Avaliação de Desempenho .....                           | 44 |
| <b>Gráfico 5</b> – Avaliação de desempenho colabora para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador? ..... | 45 |

## LISTA DE ABREVIACOES

**CHA:** Conhecimento, Habilidades e Atitudes.

**PGD:** Programa de Gestão de Desempenho

# SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUÇÃO .....</b>                                    | <b>14</b> |
| <b>CAPÍTULO 1 .....</b>                                    | <b>17</b> |
| 1.1 A importância da gestão de pessoas .....               | 17        |
| 1.2 Avaliação de desempenho .....                          | 19        |
| 1.3 Princípios da gestão de desempenho .....               | 23        |
| 1.4 Ciclo básico da avaliação de desempenho .....          | 25        |
| <b>CAPÍTULO 2 .....</b>                                    | <b>31</b> |
| 2.1 Metodologia.....                                       | 31        |
| 2.2 Classificação aos tipos de pesquisa .....              | 31        |
| 2.3 Classificação quanto à natureza .....                  | 32        |
| 2.4 Classificação quanto à técnica de coleta de dados..... | 32        |
| 2.5 Breve histórico da organização .....                   | 33        |
| <b>CAPÍTULO 3.....</b>                                     | <b>35</b> |
| 3.1 Modelo de Gestão utilizado pela Cooperativa .....      | 35        |
| 3.1.1 Planejamento .....                                   | 35        |
| 3.1.2 Acompanhamento e avaliação .....                     | 36        |
| 3.1.3 Desenvolvimento e relatório de diagnóstico .....     | 38        |
| 3.1.4 Comunicação .....                                    | 40        |
| 3.2 Resultado e discussões .....                           | 40        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                          | <b>46</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>                                    | <b>48</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>                                     | <b>51</b> |

## INTRODUÇÃO

Com o avanço tecnológico proporcionado pela revolução da internet de alta velocidade, as empresas passaram a ter seus produtos e serviços com qualidade semelhante. Esta semelhança entre as empresas traz consigo uma alta competitividade e acirrada disputa por mercado, fazendo com que busquem um diferencial competitivo entre os seus concorrentes.

O diferencial competitivo passa a ser os ativos intangíveis das organizações, como gestão do conhecimento, informações qualificadas sobre o mercado em que atua e, sobretudo, sua força de trabalho. A mão-de-obra das empresas passam a fazer parte de seu patrimônio intangível, fazendo com que novos padrões de relação entre empresa e funcionários surgissem.

Estes colaboradores que trabalham e agregam valor nos produtos e serviços postos no mercado por estas empresas requerem reconhecimento por seu trabalho e engajamento com o crescimento da companhia. Por isso há necessidade de criar métodos quantificáveis que mensurem com exatidão o quanto uma pessoa está comprometida em exercer seu trabalho, deixando de lado a subjetividade e vieses do avaliador.

Uma das formas de compreender como um colaborador pode melhorar a execução de seus trabalhos e identificar seu comprometimento com os objetivos empresariais é por meio da avaliação de desempenho. Este método tenta, como o nome sugere, avaliar o desempenho dos funcionários de maneira objetiva, traduzida em números e indicadores. Por sua vez, estes indicadores geram uma nota para o colaborador, que terá no resultado de sua avaliação insumos para continuar a fazer o certo e melhorar aquilo que está errado.

As empresas contemporâneas que compreendem a necessidade de tratar seus colaboradores como diferenciais competitivos desenvolvem programas de avaliação continuada, de modo a conseguir tirar cada vez mais um trabalho que esteja alinhado às suas necessidades. Com os bancos e cooperativas de crédito não é diferente; o ambiente competitivo é acirrado e, conforme melhora a economia do país, mais pessoas conseguem ter acesso aos serviços bancários, aumentando o público-alvo.

Então, ao passar a ter esta visão de que os colaboradores são estratégicos para a empresa, viu-se cada vez mais necessidade de desenvolver e motivar este

capital intelectual que se buscava constantemente. Para o desenvolvimento destes indivíduos, o seus treinamentos e desenvolvimentos passou a ter mais importância dentro do espaço de investimentos, que passam a ter a necessidade de medir como estes fatores estão sendo recepcionados - pois, já que há o investimento financeiro por parte, é preciso verificar se está sendo empregado corretamente.

Um sistema avaliativo de qualidade, que contemple as especificidades do negócio e das pessoas que nele trabalham consegue fornecer subsídios para a rápida tomada de decisões. Remunerar os talentos que se destacam nas empresas passa a ser a nova forma de motivação; fazendo surgir o sentimento de pertencimento, de que se a empresa crescer, o trabalhador também cresce (financeira e intelectualmente), o que retém as pessoas mais comprometidas com a empresa.

Nesta nova forma de gestão de pessoas, baseada na qualidade de trabalho entregue, com menos sistematizações e controle, a avaliação de desempenho toma novas proporções. Há necessidade de desenvolvimento de padrões de avaliação, que não influenciem o avaliador e demonstre exatamente a realidade da organização. Por este motivo, a pergunta a que se responde é: como a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas em uma cooperativa de crédito?

O objetivo geral do estudo esteve o de compreender como a avaliação de desempenho atua no desenvolvimento dos colaboradores e se possui relação com a motivação para a execução das tarefas cotidianas. Os objetivos específicos ficaram sendo os de: 1) estudar os conceitos teóricos sobre a avaliação de desempenho, ambiente de trabalho e clima organizacional; 2) demonstrar como a avaliação de desempenho é aplicada no sistema de cooperativa de créditos; 3) identificar como a avaliação de desempenho influencia no ambiente de trabalho dos colaboradores.

Como metodologia para o seu desenvolvimento, utilizou-se uma análise qualitativa de uma revisão de literatura em livros, revistas e artigos científicos dos últimos 10 anos para o levantamento dos conceitos teóricos. Também foi utilizada a revisão de documentos de cooperativa de crédito da cidade de Rubiataba, estado de Goiás, a abordagem qualitativa destes dados.

Além disto, houve uma pesquisa por meio de questionário com perguntas objetivas para os colaboradores da cooperativa, de modo a compreender como se dá a avaliação do desempenho na Cooperativa estudada. Os dados conseguidos pelo

questionário foram tabulados em planilha Excel e sistematizados em tabelas e gráficos e, após, interpretados por uma abordagem qualitativa, o que se demonstrou em uma análise quantitativa.

Este trabalho foi dividido em três capítulos: ao primeiro foram apresentados os conceitos teóricos sobre a avaliação de desempenho, qualidade de vida no trabalho e ambiente de trabalho; no segundo capítulo está a metodologia utilizada para o estudo de caso e análise dos dados; no último, são apresentados os dados coletados no estudo de caso, demonstrando como a avaliação de desempenho é colocada em prática e influência no ambiente de trabalho.

## CAPÍTULO 1

### 1.1 A importância da gestão de pessoas

Os gestores tendem a seguir uma conduta baseada em modelos de gestão que, se por um lado os tornam mais eficazes, por outro podem deixá-los limitados. Fatos como estes surgem basicamente acerca de crenças que cada modelo de gestão carrega, tornando mais difícil aprender e apreciar novas concepções que surgem no decorrer do tempo (QUINN, 2013).

Há quatro modelos de gestão: modelo das metas racionais, modelo dos processos internos, modelo das relações humanas e modelo dos sistemas abertos. O modelo de metas racionais tem como eficácia organizacional a produtividade e o lucro, tendo como crença que uma direção clara leva a resultados produtivos. Sua ênfase é guiada em processos, análise racional e tomada de iniciativas, ou seja, todas as decisões são tomadas para viabilizar o lucro, inclusive com relação aos colaboradores que são trocados a medida em que deixam de produzir com 100% de eficiência. Neste modelo os papéis mais demandados para o gerente são diretor decisivo e produtor pragmático (QUINN, 2013, p. 102).

Assim, as competências são relacionadas a características pessoais e podem ajudar o indivíduo a obter desempenho de excelência em determinadas tarefas. Defendia-se que competências são um conjunto de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado; de habilidades: demonstração de um talento particular na prática e; conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

O conceito de competências é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que resultam em alto desempenho, tendo como fundamentos a inteligência e a personalidade das pessoas. Considera-se que competências são estoques de recursos. A maioria dos autores americanos defendem que as necessidades estabelecidas pelos cargos ou posições nas organizações devem estar alinhadas com as competências dos indivíduos (FLEURY e FLEURY, 2004).

Já o modelo dos processos internos é reconhecido como burocracia profissional, tendo seus conceitos traduzidos dos escritos de Max Weber e Henri Fayol. Representado por uma pirâmide busca sua eficácia na estabilidade e continuidade, sendo sua premissa a rotinização. A ênfase está na definição de

processos e responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros. Neste modelo, a eficiência é medida por controle, políticas e procedimentos. O gerente é um monitor e coordenador (QUINN, 2013).

O terceiro modelo, chamado de relações humanas, caracteriza-se por uma ênfase em compromisso, coesão e moral. Tem como base que o relacionamento é fundamental para atingir a eficácia organizacional, ou seja, participação, resolução de conflitos, construção de conflitos entre outros. Seu símbolo é um círculo. Os fatores psicossociais também são levados em contato neste modelo. O gerente, por sua vez, tem a função de mentor e facilitador (FLEURY e FLEURY, 2004).

Por último, o modelo de sistemas abertos está mais relacionado ao ambiente competitivo, onde a adaptabilidade é o critério de eficácia organizacional. Foca na ênfase em flexibilidade e capacidade de respostas, tendo como símbolo uma ameba (organismo sensível e capaz de mudar rapidamente). O fundamental deste modelo é a resolução criativa e inovação, isto é, saber gerenciar a mudança. O perfil esperado do gerente é inovador e negociador, pois necessita ter poder e influência na organização (QUINN, 2013)

Uma das grandes óticas das competências no campo da gestão é o estoque de qualificações como conhecimento, habilidades e atitudes que possibilitam o gestor exercer determinado trabalho. A outra visão é a realização da pessoa em determinado contexto possibilitada pela qualificação do indivíduo, ou seja, pelo que produz e realiza no trabalho (BERGAMINI, 1986).

A tabela 1 apresenta as principais características dos quatro modelos gerenciais.

Tabela 1 – Características dos quatro modelos gerenciais.

| Modelo Aspectos                 | Metas racionais   | Processos internos                                      | Relações Humanas   | Sistemas abertos  |
|---------------------------------|---|---|--|---|
| Critério de eficácia            | Produtividade, lucro  | Estabilidade, continuidade                              | Compromisso, coesão, moral                                 | Adaptabilidade, apoio externo   |
| Teoria referente a meios e fins | Uma direção clara leva a resultados produtivos                  | Rotinização leva à estabilidade                         | Envolvimento resulta em compromisso                        | Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos      |
| Ênfase                          | Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas | Definição de responsabilidade, mensuração, documentação | Participação, resolução de conflitos e criação de consenso | Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança |

|                  |                                     |                       |                      |                                |
|------------------|-------------------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------|
| Atmosfera        | Econômico-racional: "lucro líquido" | Hierárquico           | Orientado a equipes  | Inovadora, flexível            |
| Papel do gerente | Diretor e produtor                  | Monitor e coordenador | Mentor e facilitador | Inovador e negociador/mediador |

Fonte: Adaptado de Quinn *et al.*, (2013, p. 31)

Para Quinn *et al.* (2013), os quatro modelos, apesar de parecerem distintos, buscam um único resultado: a eficácia organizacional. Diante da complexidade de informações e decisões que o gerente se depara diariamente, da diversidade e a globalização, tornou-se ineficaz seguir apenas um dos modelos supracitados. Um novo desafio surge influenciando o gerente a apreciar as vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos, adquirindo e utilizando as competências vinculadas a cada modelo e aplicando-as pontualmente em cada situação e decisão gerencial a ser tomada, potencializando sua capacidade cognitiva na área da liderança gerencial.

É relevante a formação e a história de vida dos indivíduos quando se quer falar do tema competências e invariavelmente é uma questão diretamente ligada ao conhecimento, formação e oportunidades, assim como destacou a autora D'Amélio: "A formação assegura a aprendizagem de capacidades; as características da pessoa constituídas por sua história de vida e genética possibilitam a mobilização de capacidades, e na experiência ocorre a criação e recriação das competências" (D'AMÉLIO, 2017).

Estas habilidades gerenciais, que são delimitadas por papéis bem definidos dentro das organizações, contribuem para um clima organizacional de qualidade, o que impacta diretamente na qualidade de vida dos colaboradores. Um clima ruim no ambiente de trabalho pode trazer algumas consequências como: baixa produtividade; aumento no número de afastamentos e ausências no trabalho; retrabalho e desperdício; queda na motivação; dificuldade na comunicação causando conflitos entre a equipe e; diminuição das ideias e do espírito de inovação da equipe

## 1.2 Avaliação de desempenho

Não é de hoje que a prática de avaliar os funcionários de uma forma objetiva, sem vieses do avaliador, é posta em prática. Com a evolução do setor de Recursos Humanos, que passou a ter um papel mais estratégico dentro das organizações, a avaliação de desempenho começou a ser alvo insistente de várias pesquisas e

estudos. É por meio da avaliação de desempenho que é possível alinhar os objetivos empresariais às expectativas dos funcionários.

Este tipo de avaliação só repercute no ambiente empresarial se for bem implantada, levando em consideração as especificidades de cada empresa e de seus colaboradores, controlando como e quando há efetivo desenvolvimento (D'AMÉLIO, 2017).

Anteriormente a esta nova forma de visualizar as pessoas, a avaliação de desempenho não surte efeito, pois não é possível que se mensure com exatidão as aptidões humanas, não sendo possível estimular qualquer tipo de mudança de comportamento das pessoas para se alinharem aos objetivos da organização (BERGAMINI, 1986).

Bergamini (1986) mostra que, mesmo não havendo concordância de sua contribuição, o processo de avaliação nas empresas vem sendo considerado um pilar importante na gestão de pessoas, sobretudo em um cenário tão competitivo. Por este motivo, também é um desafio aos novos líderes e gestores de pessoas, pois não há receitas prontas, apenas metodologias que devem ser testadas e identificadas se valem para aquela organização que a está implantando.

Este desafio decorre do fato de que é difícil mensurar com exatidão a quantidade da qualidade do trabalho desempenhado pelas pessoas, pois cada uma delas detém consigo individualidades de entrega. Além disto, deve ser capaz de identificar quanto tempo foi gasto em cada tarefa, evidenciando a produtividade do funcionário frente aos seus demais pares.

Esta prática reiterada deve ser capaz de demonstrar os pontos que estão condizentes com as necessidades; e aqueles que devem ser melhorados e alinhados. Atrelado a isto está o seu treinamento e desenvolvimento continuado, pois os pontos a serem melhorados só o serão por meio de uma prática cotidiana de demonstrar ao colaborador como deve ser feito.

Os resultados da avaliação de desempenho, conforme explicado por Donato e Kubo (2013) podem ser utilizados para dar um feedback mais individualizado, permitir fazer programas de remuneração baseados no desempenho conquistado, além de poder ser um critério de promoção na carreira ou demissão. Vale ressaltar que é importante que não haja vieses para este tipo de avaliação dos funcionários, daí a necessidade de treinar e avaliar o próprio avaliador.

Para uma empresa ser eficaz deve definir as suas estratégias e comunicá-las aos seus funcionários, para que eles estejam alinhados a estes propósitos. A avaliação de desempenho, de acordo com Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) garante que todos da organização estejam voltados a atingir os objetivos, pois estes objetivos passam a integrar a avaliação de desempenho de alguma forma.

Considerando que fatores como caráter situacional, multidimensionalidade, temporalidade, interesses conflitantes, mudanças organizacionais, histórico e expectativas muitas vezes superdimensionadas, somados a metas e medidas muitas vezes conflitantes entre si, tendem a gerar contradições no processo avaliativo, não é possível supor que exista um único modelo de avaliação de desempenho ideal e imune a erros, sendo o melhor modelo aquele que se adéqua à realidade de cada organização (CERIBELI, PEREIRA e ROCHA, 2019, p. 12).

É natural que a avaliação não tenha o mesmo padrão de uma empresa para a outra, até mesmo de uma área para outra. Os objetivos empresariais específicos de cada área podem ser contemplados na avaliação, o que ocasiona a possibilidade de as avaliações não serem a mesma a toda a empresa. Adiciona-se a possibilidade de que possa haver diferentes tipos de avaliação de acordo com o nível hierárquico, nas quais os objetivos que devem se alinhar divergem entre os níveis estratégico, tático e operacional (LOTTA, 2012).

Os estudos iniciais de Bergamini (1986), que conta com a tecnicidade própria do início das pesquisas na área, separam as avaliações de desempenho em duas vertentes: 1) avaliação direta e absoluta; 2) relativa ou por comparação. A primeira diz sobre as técnicas que são avaliadas sob a perspectiva do indivíduo, sem colocá-lo em contraponto com ninguém outro; já a segunda compara o colaborador em relação ao seu grupo, dando-lhe uma nota de acordo com a nota do grupo.

Dentro destas possibilidades, há algumas formas com a qual o método pode se valer, como: escolha forçada, pesquisa de campo e das escalas gráficas. A escolha forçada avalia a pessoa com base na descrição sumária de seu trabalho, se há execução conforme descrito ou não. Na pesquisa de campo entra o caráter subjetivo do avaliador, pois aqui o indivíduo é avaliado pelo seu superior imediato, o que pode dar vieses na avaliação. Por último, para Lucena (1992) a escala gráfica diz sobre a tentativa de tirar o viés inconsciente da pesquisa de campo, na qual o avaliador terá algumas métricas para serem seguidas na sua avaliação.

Vários são os autores contemporâneos que dizem que a avaliação de desempenho unidirecional é aquela que produz mais subjetividade em seu resultado.

Isto porque este tipo de avaliação é produzido exclusivamente por uma única pessoa, geralmente pelo superior imediato do funcionário avaliado, já que a análise fica restrita às impressões de um profissional, apenas (D'AMÉLIO, 2017).

Se há subjetividade quando uma única pessoa avalia o seu funcionário, diz Silva (2001), resta saber quantas pessoas e porque meios são necessários para se isentar, ou mitigar, os vieses inconscientes dos avaliadores. Surge entre os teóricos a análise da avaliação de desempenho 360 graus, também conhecido como feedback 360 graus. Este método consiste em ter a maior quantidade de informações profissionais possíveis do funcionário, o que é conseguido com mais profissionais, de diferentes áreas, avaliando-o.

Este tipo de avaliação gera situação interessantes, de acordo com Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), ao utilizar o método da avaliação 360 graus podem observar a diferença em como homens e mulheres veem a qualidade da execução de seu próprio trabalho, como enxergam a sua percepção sobre seus pares e vice-versa. Isto contribui para a compreensão de que as pessoas têm subjetividades em suas avaliações e quanto mais avaliadores plurais na avaliação, melhor.

Este tipo de avaliação, onde várias pessoas, de diferentes setores e níveis hierárquicos, avaliam objetiva e subjetivamente o colaborador é tida como aquela que é a mais justa entre os sistemas. Importante salientar que a avaliação de desempenho, quer seja a de 360 graus ou unidirecional, ou qualquer outro método, não pode virar uma moeda de troca dentro da organização, o que preceituaram Fleury e Fleury (2004). Não se pode utilizá-la para fazer pressão por produtividade, pois o engajamento dos colaboradores avaliados cai e a motivação tende a diminuir cada vez mais.

Concomitante a uma avaliação continuada do desempenho dos funcionários deve ser implementada um programa de treinamento e desenvolvimento e que os seus objetivos estejam claros e comunicados a toda a organização. Estes cuidados visam aumentar a produtividade e alinhar as expectativas dos funcionários e empresa; além disto, faz com que o foco seja o desenvolvimento humano e que haja flexibilidade para incorporar as mudanças recorrentes no trabalho e no ambiente de negócios da organização (BERGAMINI, 1986).

Exatamente por estes motivos, é imprescindível a todos da organização que desenvolvam competências específicas para avaliar e serem avaliados, sobretudo aos

gestores. Desenvolver estas competências gerenciais é um assunto associado a modelos que representam ideias que conduzem o indivíduo a um processo de aprendizagem e influenciam em seu modo de agir e liderar.

### **1.3 Princípios da gestão de desempenho**

É possível desenvolver um clima organizacional positivo por meio de uma gestão embasada no diálogo e inovação da forma de fazer, entregando cada vez mais valor ao cliente atendido. Este clima organizacional é estabelecido pelas lideranças, que empregam o ritmo adequado do trabalho e verifica constantemente se os objetivos empresariais estão sendo atendidos e cumpridos.

Knapik (2008) diz que é o clima organizacional, seja ele de um setor ou de toda a empresa, que influencia diretamente no psicológico dos funcionários, fazendo-os engajados em atingir as metas ou não. Há, então, muita influência da forma como a gestão de pessoas é conduzida sobre o clima organizacional, quanto melhor é o clima, mais envolvidas o trabalho as pessoas ficarão.

Para melhorar o clima de uma empresa deve-se ter em mente que o conhecimento é o fator-chave decisivo. Quanto mais conhecimento o gestor ou líder der a seus liderados, mais confiança terá deles em troca, podendo cada um desenvolver simultaneamente vários projetos com certa independência (ALENCAR, 2010).

De mesmo modo, Knapik (2008), diz que com uma sociedade da informação, na qual todos se interconectam, conhecimento é uma mola propulsora para alavancar os resultados da organização. Contudo, é preciso ter meios eficientes para mensurar este engajamento e nível de disseminação de informação na empresa, já que isto parece ser determinante para que a inovação aconteça.

Em decorrência de um bom ambiente de trabalho, com transparência, dinamismo e avaliação igualmente padronizadas, a qualidade de vida no trabalho aumenta significativamente. Isto porque a remuneração é apenas um dos requisitos que trazem esta qualidade ao ambiente corporativo, um local adequado e que proporcione a inovação necessária para fazer corretamente as tarefas (CHIAVENATO, 2015).

Além fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, quando bem gerenciados, oferecem planejamento de cargos, de salários e elevam a satisfação do colaborador, acarretando uma maior produtividade (CERIBELI, PEREIRA e ROCHA, 2019). Cabe a organização, desenvolver as condições para oferecer qualidade de vida no trabalho, de forma que essa questão faça parte de sua cultura.

Como dito por Chiavenato (2015), é preciso congregiar os interesses da organização com os dos funcionários, beneficiando ambos. Ao reconhecer e contemplar as necessidades dos colaboradores em seus planejamentos estratégicos, as empresas fazem surgir um sentimento motivacional, que vão além de salário, plano de carreira, benefícios. A satisfação com a carreira e este reconhecimento podem ser decisivos para uma qualidade de vida mais digna e que retenha os talentos.

Então, oferecer isto aos colaboradores é parte integrante de uma política que integre os funcionários aos objetivos organizacionais, causando impacto positivo. Mas é preciso ter mecanismos de aferição da contrapartida do engajamento destes funcionários, o que é feito por meio de uma avaliação de desempenho, continuada ou pontual (MENDES e LEITE, 2011).

Conforme Chiavenato (2014), o líder é identificado pelos colaboradores como responsável pelos meios usados para chegar aos resultados desejados pela organização. Seu comportamento pode influenciar no desligamento desses colaboradores. Logo, é necessário que o líder tenha capacidade de estabelecer uma boa relação, criando um ambiente saudável, pois conforme o líder constrói uma relação pessoal positiva o colaborador se sente mais acolhido no trabalho, ficando menos suscetível a se desligar.

Diante disso, Knapik (2008) demonstra que esses fatores mostram que assim como o estilo de liderança, o comportamento do líder contribui diretamente para o aumento ou diminuição da rotatividade. Então, cabe ao Recursos Humanos analisar junto ao colaborador a sua opinião sobre o estilo de liderança e sobre a forma como é feita a tomada de decisões, por parte dos líderes.

Fatores como o ambiente de trabalho, desvalorização e insatisfação com o salário também contam muito nas decisões de se desligar da organização. Assim, é possível estabelecer um padrão de comportamento por parte do líder, que é reprovado e determina quais motivos que podem insatisfação (CHIAVENATO, 2014).

A motivação parece ser outro fator importante para manter o colaborador dentro da organização. Manter um indivíduo motivado é um desafio para o líder, que deve criar um ambiente de trabalho humanizado, buscando a satisfação e bem-estar dos indivíduos e, conseqüentemente, maior produtividade. Não por acaso, Chiavenato (2014) preceitua que nessa nova concepção, os trabalhadores são estimulados a sugerir melhorias de trabalho, ao mesmo tempo em que conquistam a qualidade de vida e passam a ter melhores condições de trabalho.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), as organizações estão entendendo que seus colaboradores não são máquinas e precisam estar motivados para manter a qualidade de seus serviços. Então, tornou-se fundamental oferecer qualidade de vida no trabalho, para gerar um equilíbrio. O planejamento dessa tarefa está na responsabilidade do setor de Recursos Humanos, que deve criar projetos motivacionais, planos de salário, planos de carreira e melhores condições de trabalho como forma de incentivo.

Neste contexto, a motivação também é uma responsabilidade gerencial, ou seja, do líder, que deve estimular e impulsionar seus colaboradores de acordo com o que mais os deixa motivados, como forma de gerar satisfação individual, alcançando os objetivos da organização.

Ainda de acordo com autor, define-se a motivação como “o resultado da interação do indivíduo com a situação” (CHIAVENATO, 2015, p. 90). O nível de motivação varia tanto entre indivíduos como em apenas um único indivíduo, dependendo da situação. Assim, devem-se ser enfatizados três componentes na motivação: a intensidade, direção e persistência. Para o autor, os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados.

#### **1.4 Ciclo básico da avaliação de desempenho**

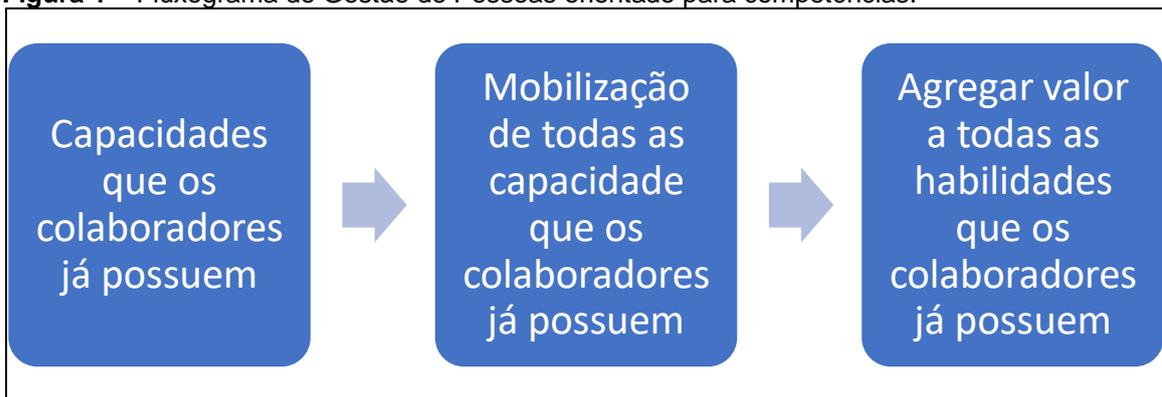
Para entender como se dá a avaliação de desempenho, é preciso, primeiro, entender como é o seu modelo de gestão de pessoa. A priori, o modelo de gestão de pessoas visa agregar valor ao negócio por meio de entregas consistentes e ações responsáveis, mobilizando, integrando e transferindo conhecimento e habilidade por meio de atitude. Sua gestão de pessoas possui como foco estimular o questionamento

contínuo do autodesenvolvimento, além do *feedback* constante e da aquisição de autorresponsabilidade por parte dos empregados.

Partindo-se deste pressuposto, as competências, segundo Fleury e Fleury (2004), devem agregar valor econômico e social para o indivíduo. Ou seja, saber agir de forma responsável e reconhecidamente é preponderante para os novos profissionais, o que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades em prol da assistência e atendimento.

Controlando e aplicando estas formas de gestão, as políticas, práticas e os instrumentos utilizados para isso têm como objetivo estimular o desenvolvimento dos empregados e a produção de ações que efetivamente contribuam com a geração de valor sob o ponto de vista. Para compreender de forma dinâmica como se dá o modelo de gestão de pessoas, a Figura 1 traz o fluxograma sistematizado.

**Figura 1** – Fluxograma de Gestão de Pessoas orientado para competências.



**Fonte:** Elaborado pela Autora (2020) com base em Cooperativa Sicoob do Vale (2020).

Assim, o modelo de gestão por competências propõe planejar, captar, desenvolver e avaliar, nos diferentes níveis da entidade, as competências necessárias à consecução de seus objetivos. Este modelo subsidia todos os processos de gestão de pessoas: carreiras, recrutamento e seleção, humanização do ambiente de trabalho, educação corporativa (Empresa Universidade)

Um dos pilares fundamentais definidos para os Programas de Gestão de Pessoas são os cargos e as competências que refletem as naturezas de trabalho presentes na entidade. Por este motivo, cada cargo possui características próprias, podendo ser: 1) cargos de gestão; 2) cargos de negócios e; 3) cargos de retaguarda.

Para Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), os cargos de gestão são aqueles com responsáveis pelo planejamento e acompanhamento da execução dos trabalhos de uma ou mais equipes, além de suas atribuições técnicas. Já os cargos de negócios,

são as pessoas que atuam diretamente com o cooperado ou cooperados em potencial a fim de criar e fortalecer o vínculo com a empresa, ofertando produtos, serviços e soluções com base nas diretrizes institucionais.

Ainda de acordo com Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), cada profissional pode exercer um cargo cujo tipo e área é especificada por parâmetros bem delimitados, pois isto impacta diretamente na forma como será avaliado futuramente. Ponto fundamental do Programa de Gestão de Desempenho é a estruturação da entrega do empregado por meio da avaliação de competências, pois cada empregado, para que possa construir uma carreira sólida, deve demonstrar um conjunto de competências profissionais gerais que são avaliadas anualmente por meio do Programa de Gestão de Desempenho.

Cada uma das competências avaliadas é estruturada em níveis de complexidade diferenciados e em decorrência do cargo, os quais são desdobrados em comportamentos observáveis e mensuráveis pelos gestores imediatos e outros colaboradores. As competências profissionais, de acordo com Knapik (2008), explicitam ao empregado a expectativa em relação à consistência de suas entregas, que devem ser traduzidas por meio do saber agir de maneira responsável, mobilizando, integrando, transferindo conhecimento e habilidades que agreguem valor à entidade

Essas competências são classificadas em: 1) competências profissionais gerais e; 2) competências profissionais de gestão. Nesta perspectiva, todo empregado é avaliado nas competências profissionais gerais e e/ou competências profissionais de gestão, a depender do cargo exercido, pois estas competências constituem atributos da entidade e não de suas equipes ou empregados. Além disso, conferem vantagem competitiva e são alinhadas com a missão, visão de futuro, valores e estratégias para melhorar o desempenho e viabilizar o negócio.

Desta forma, as competências organizacionais são capazes de diferenciar a empresa no mercado de trabalho e determinam o que a empresa espera de seus empregados, na medida em que são utilizadas para o desdobramento das competências profissionais.

As competências caracterizam a empresa e não se destinam a avaliar os empregados, pois os empregados serão avaliados, capacitados, acompanhados,

movimentados e remunerados pelas competências profissionais estabelecidas a partir das competências organizacionais (ALENCAR, 2010).

Alencar (2010) ainda diz que as competências comuns a todos os empregados, independente da natureza de trabalho e do cargo que ocupam são mapeadas a partir das competências organizacionais e descritas para explicitar ao empregado o que ele deve demonstrar no dia a dia de trabalho.

De igual modo, D'Amélio (2017), enxerga que todos os empregados são avaliados nas *competências profissionais gerais* sob forma de referenciais de desempenho, os quais são descritos em comportamentos observáveis explicitados por níveis de complexidade, e diferenciam as atribuições e responsabilidades do empregado conforme seu desenvolvimento e maturidade. Desta forma, o grau de exigência das competências aumenta segundo o aumento de nível de complexidade.

Os níveis de complexidade diferenciam as atribuições e responsabilidades dos empregados conforme seu desenvolvimento e maturidade. A cada nível de carreira Conforme Bergamini (1986), o grau de exigência das competências aumenta conforme o aumento do nível de complexidade. Isto porque, no modelo de gestão por competências, cada cargo é distribuído de acordo com os níveis de complexidade de competências, atribuições e responsabilidades.

A gestão por competências na empresa baseia-se em um conjunto de capacidades e atitudes utilizadas como referência profissional. Para detalhar cada competência e facilitar a compreensão, utilizam-se os comportamentos observáveis, com os quais o empregado conecta o conceito da competência com as práticas do dia a dia. Estes comportamentos observáveis de cada competência são desdobrados em níveis de complexidade que variam conforme a responsabilidade de cada profissional (BERGAMINI, 1986).

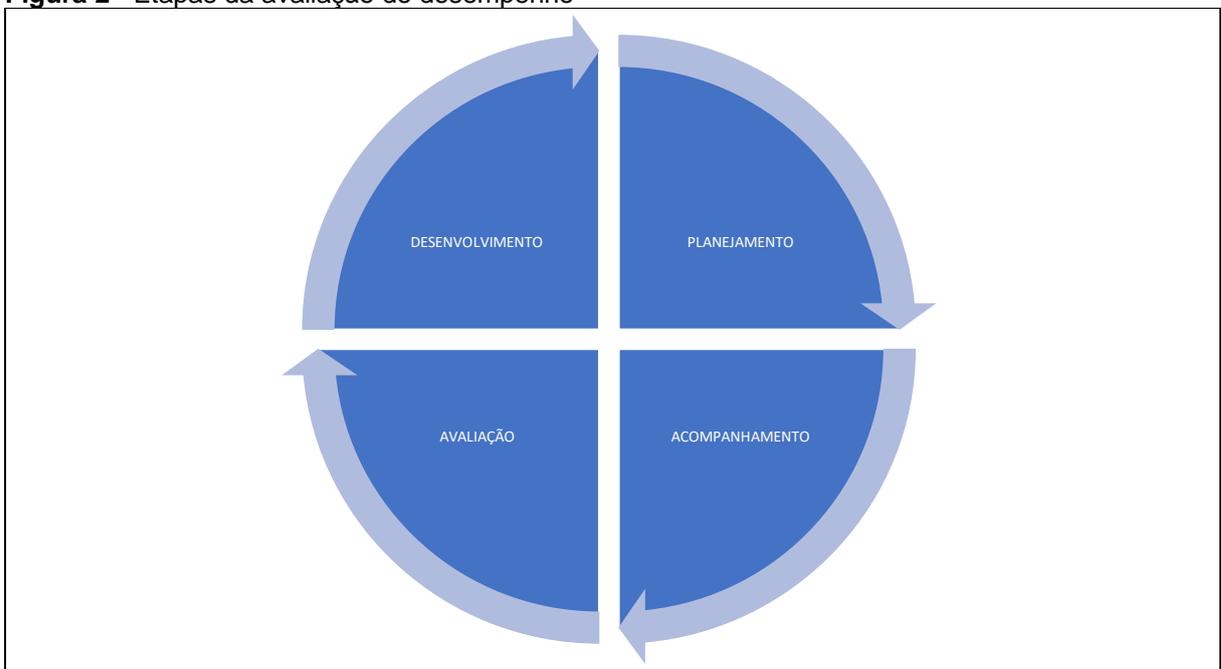
Neste termos, Chiavenato (2014) diz que o contexto de avaliação e gestão de pessoas por competências, o Programa de Gestão de Desempenho (PGD) permite avaliar e mensurar de modo objetivo e sistematizado como o empregado está desempenhando seu papel dentro, considerando: a) o padrão de atendimento às competências comuns e de gestão definidas com base na visão, missão e direcionamento estratégico institucional; b) os resultados decorrentes das metas e objetivos previamente estabelecidos entre os gestores e respectivas equipes

O princípio do Programa de Gestão de Desempenho, segundo Chiavenato (2014), é auxiliar o empregado a se tornar cada dia melhor em relação às atividades desempenhadas, sem perder o foco no direcionamento estratégico da entidade. Uma vez que o empregado se desenvolve profissionalmente, impulsiona o crescimento proporcionando o atingimento dos resultados esperados.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), essas competências permitem a identificação dos pontos fortes e dos aspectos a serem desenvolvidos pelo empregado, comparando o quanto às competências evidenciadas no período avaliativo estão próximas ou afastadas do padrão proposto. Esta pontuação é efetuada diretamente em cada competência e os comportamentos observáveis são descrições complementares para facilitar a compreensão.

Continua Chiavenato (2014) a dizer que a empresa pode avaliar aspectos mais específicos de sua cultura local sendo possível a inserção de comportamentos observáveis às competências comuns e de competências específicas da entidade. Por este motivo, o método utilizado para avaliação dos empregados é o 90°, o qual caracteriza-se pela avaliação direta do desempenho pelo superior imediato na hierarquia funcional.

**Figura 2** - Etapas da avaliação de desempenho



**Fonte:** Elaborado pela Autora (2020) com base em Cooperativa Sicoob do Vale (2020).

A forma com a qual a empresa avalia seus empregados é como Gestão de Pessoas e avaliação do desempenho 90°. Este processo tem este nome porque leva

em consideração, principalmente, como superiores imediatos na hierarquia funcional avalia o empregado e lhe dá as diretrizes para melhorar a sua entrega (SICCOB DO VALE, 2019).

Conhecer como se dá a avaliação 90º é a razão deste trabalho descritivo, pois é por meio do entendimento de como é o seu funcionamento que será possível propor melhorias ou identificar o que não é necessário. A autoavaliação é realizada para exercitar o autoconhecimento e apoiar o gestor na preparação para o *feedback* entre avaliador e avaliado, não sendo pontuada durante o resultado de desempenho.

É possível a utilização de campos de comentários para auxiliar no preenchimento do formulário, o formulário é preenchido pelo gestor sem o conhecimento das notas da autoavaliação do empregado (D'AMÉLIO, 2017). Caso julgue necessário, o gestor pode solicitar, utilizando os recursos do sistema de gestão de pessoas, *feedback* para outros empregados da entidade sobre o empregado avaliado, a fim de ter mais insumos no momento da avaliação, neste caso, o sistema solicita *feedback* diretamente por e-mail.

## **CAPÍTULO 2**

### **2.1 Metodologia**

A metodologia do trabalho científico busca a melhor condução da produção científica e acadêmica, proporcionando ao pesquisador uma padronização na forma como os dados foram coletados e interpretados e, ainda, de que forma os objetivos da pesquisa foram atingidos (PRODANOV e FREITAS, 2013). Nesta perspectiva, a definição da metodologia é ímpar para o efetivo descobrimento e desenvolvimento do estudo proposto, já que é ela quem forneceu a diretriz de como os trabalhos foram conduzidos e mensurados.

Para Andrade (1999, p. 113), “o método é uma ordem que deve se impor aos processos necessários para atingir seu objetivo ou o resultado desejado”. Com essas citações, se pode observar a importância da definição de um método para realizar a pesquisa, para que se obtenha procedimentos a serem adotados para alcançar o objetivo, o que se dá para identificar qual o caminho utilizado para responder e resolver à pergunta proposta utilizando as informações levantadas pelo estudo.

Logo, a metodologia é o conjunto do processo pelos quais se torna possível entender uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver processos e procedimentos para identificação da solução e alcance dos objetivos pretendidos pela pesquisa (OLIVEIRA, 1999).

### **2.2 Classificação aos tipos de pesquisa**

Quanto aos seus objetivos, a pesquisa possuiu cunho exploratório e descritivo. Ou seja, é exploratório porque há construção de suposições a partir dos problemas propostos e os resultados vão se desenvolvendo à medida que o estudo avança (MARCONI e LAKATOS, 2017).

É descritivo, ao passo que expõe as características da análise da avaliação de desempenho do estudo de caso, como ela é implementada em uma instituição cooperativa de crédito, bem como avalia se isto impacta no ambiente de trabalho e na melhoria do clima organizacional (PRODANOV e FREITAS, 2013).

### **2.3 Classificação quanto à natureza**

Quanto à sua natureza este estudo é aplicado, uma vez que os conhecimentos gerados foram dirigidos à solução de um problema específico em relação à temática estudada (MARCONI e LAKATOS, 2017). Ou seja, procurou produzir conhecimentos para aplicação prática da análise da avaliação de desempenho dos colaboradores e propôs melhorias de intervenção.

Este método de raciocínio decrescente, de acordo com Marconi e Lakatos (2017), visa partir de uma premissa geral para um particular, utilizando-se de uma cadeia de raciocínio lógica estruturada.

O método dialético proporciona uma interpretação sistematizada e ágil das informações colhidas pelo pesquisador, já que considera os fatores sempre inseridos em um contexto global.

### **2.4 Classificação quanto à técnica de coleta de dados**

Os dados coletados na abordagem teórica e conceituação do planejamento estratégico receberão abordagem qualitativa, já que a investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado. Isso contribui para uma análise mais apurada dos achados, realizando sua segmentação sistemática, o que é evidenciado por meio do referencial teórico desenvolvido (BARROS e LEHFELD, 2008).

Além disto, houve uma pesquisa por meio de questionário com perguntas objetivas (APÊNDICE A) para 25 colaboradores da cooperativa (todos os 25 responderam), de modo a compreender como se dá a avaliação do desempenho na Cooperativa estudada. Os dados conseguidos pelo questionário foram tabulados em planilha Excel e sistematizados em tabelas e gráficos e, após, interpretados por uma abordagem qualitativa.

Faz-se necessário à pesquisa o levantamento bibliográfico em materiais previamente elaborados como: livros, revistas, artigos científicos, enciclopédias e documentos eletrônicos que tratam sobre a conceituação do planejamento estratégico e os meios de sua aplicabilidade. Também, a pesquisa se valerá dos documentos e relatórios gerados pela empresa objeto do estudo, de modo a convalidar as hipóteses e alcançar seus objetivos (GIL, 2013).

Os resultados também foram provenientes da pesquisa documental dos arquivos fornecidos pela empresa alvo do estudo, tais como “Manual de Desenvolvimento de Colaboradores” e “Plano de Desenvolvimento Individual”, que estudou o contexto dos fenômenos onde se acham.

## **2.5 Breve histórico da organização**

Composto por várias cooperativas financeiras formam o maior sistema financeiro do Brasil. Além deste sistema cooperativo de crédito, há empresas de apoio que, em conjunto com o Cooperativa de Crédito, põem no mercado serviços de conta corrente, crédito, cartões, investimento, consórcio, previdência, cobrança bancária, seguros, aquisição de meios eletrônicos de pagamento, e outros do segmento bancário.

Seu diferencial em relação aos sistemas bancários normais é que seus clientes são, na verdade, donos de uma parte da Cooperativa, o que faz com que os lucros e dividendos do ano fiscal retornem e sejam divididos entre os seus cooperados. Este sistema faz com que cooperativas de crédito possam ser abertas de forma regionalizada e atenda ao público de acordo com as necessidades específicas (SICOOB DO VALE, 2020).

Formou-se, a partir dessa nova abrangência e possibilidades de adesão, a Cooperativa de Crédito. Seu objetivo está em fortalecer e fomentar a economia local de seus cooperados, de modo a trazer para o mercado financeiro taxas que sejam mais sustentáveis a curto, médio e longo prazo (SICOOB DO VALE, 2020). Com estas taxas mais sustentáveis, sua competitividade no mercado financeira é alta, o que atraia muitos empresários e contribui para o crescimento de todos, do pequeno ao grande, atrelado à confiança da população que conhece os seus serviços.

Os valores da Cooperativa de Crédito são sempre os de ajuda mútua, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Além destes, honestidade, transparências e a responsabilidade social são pressupostos para uma Cooperativa forte e presente na vida e empresas de seus cooperados.

A Cooperativa de Crédito tem como princípios: adesão livre, singularidade do voto, neutralidade, retorno das sobras, educação permanente, cooperação intercooperativa. Desta forma, as portas de uma cooperativa devem estar sempre

abertas para as pessoas que partilham objetivos comuns, as decisões devem representar sempre a vontade da maioria (SICCOOB DO VALE, 2020).

Outro ponto a se ressaltar é que a cooperativa de crédito não visa lucro, pois sua principal missão é o benefício do cooperado e como organização econômica, tem receitas e despesas, podendo ter sobras, que são distribuídas aos associados.

Dentre os inúmeros serviços disponibilizados pela organização estão aqueles para Pessoa Física e Pessoa Jurídica. Para pessoa física, conta com: abertura de contas, crédito, cartões, serviços e investimentos. Já para a Pessoa Jurídica, seus serviços são focados em: abertura de contas, crédito, cartões, investimentos, consórcio, seguro, serviços e vendas com cartões.

Outro nicho de atuação que a Cooperativa de Crédito atua é o Agronegócio. Especificamente para este segmento, os serviços e produtos comercializados são voltados para: 1) crédito e financiamento; e 2) agricultura familiar.

## **CAPÍTULO 3**

Este capítulo e as suas interpretações e inferências, bem como o modelo de gestão praticado pela empresa são provenientes dos documentos fornecidos e disponibilizados pela própria instituição. Este fato contribui para que haja uma maior fidedignidade na pesquisa e para que os dados apresentados sejam mais concisos e de acordo com a realidade vivenciada pela organização.

### **3.1 Modelo de Gestão utilizado pela Cooperativa**

Nesse processo, as avaliações são discutidas e ajustadas conforme diretrizes institucionais, fazendo com que o nível de influência do superior imediato seja diluído e evitando, por exemplo, situações de discrepância de entendimento dos avaliadores e eventuais favoritismo (SICOOB DO VALE, 2020).

Assim, o processo de discussão das avaliações auxilia no amadurecimento dos avaliadores na gestão do desempenho dos empregados. Para definir cada meta, o gestor deverá analisar a escala de pontuação que melhor se adapta a meta descrita.

#### **3.1.1 Planejamento**

O Planejamento consiste em promover o engajamento dos avaliados e avaliadores no processo de gestão de desempenho e é dividida em 2 (duas) fases: 1) Sensibilização e treinamento dos envolvidos e; 2) Planejamento de metas e alinhamento sobre os aspectos comportamentais.

A ação está calçada na capacidade de agir para conseguir resultados satisfatórios. Contudo, para que essa capacidade seja desenvolvida plenamente é necessário que o profissional tenha em mente quais os objetivos a serem alcançados e sua razão de ser. É preciso que se aja em consonância com as novas diretrizes do mercado, atribuindo à tecnologia um caráter de assistência ao seu trabalho, buscando-a e a utilizando no seu cotidiano (FLEURY e FLEURY, 2004).

Na sensibilização e treinamento dos envolvidos, há a realização de treinamentos com os avaliadores, objetivando sensibilizá-los quanto à relevância do seu papel, na medida em que a credibilidade do Programa de Gestão de Desempenho

do Cooperativa de Crédito está diretamente relacionada a condução/utilização do programa de forma confiável, coerente e ética.

Nesta fase são abordados no mínimo os seguintes aspectos: a) compreensão e utilização eficaz do Modelo de Gestão por Competências no processo de gestão de desempenho; b) planejamento e execução de feedback eficaz dentro do processo de Gestão de Desempenho; c) conscientização sobre as principais armadilhas e riscos associados ao processo de avaliação de desempenho, dentre outros julgados necessários; d) operacionalização dos módulos relacionados ao Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito no software de Gestão de Pessoas.

Assim como definem Fleury e Fleury (2004), são realizados *workshop* com os avaliados para sensibilizá-los quanto à importância do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito, demonstrando os benefícios para a entidade e para os empregados levando-os a refletir sobre seu papel proativo nesse processo.

Ainda de acordo com Fleury e Fleury (2004), a fase do planejamento de metas e alinhamento sobre os aspectos comportamentais, é aquela em que se tem a elaboração das metas, as quais devem ser estabelecidas com base nas diretrizes da Diretoria Executiva. Antes de serem pactuadas com a equipe, as metas devem ser validadas pelo grupo constituído pela entidade para revisar as metas.

Com as metas validadas, o gestor apresenta ao(s) avaliado(s) as metas definidas pela entidade, desdobra o plano de ação para alcançá-las e aponta o que espera de cada avaliado com relação às evidências dos aspectos comportamentais das competências. É importante que nesta etapa o gestor faça uma reunião de alinhamento com sua equipe para combinar como será conduzido o programa.

### 3.1.2 Acompanhamento e avaliação

O acompanhamento é uma etapa estratégica do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito e consiste no monitoramento do progresso das metas e na observação das evidências comportamentais definidas, sua qualidade é determinante para o sucesso do Programa (SICOOB DO VALE, 2019)

É a área de Gestão de Pessoas quem deve observar a ocorrência de dificuldade dos avaliadores na realização da avaliação e tentar identificar os motivos,

por isso o uso do Diário de Bordo deve ser reforçado nas reuniões referentes à avaliação de meio de ciclo.

É na avaliação do desempenho que há propriamente dito, a análise das competências desenvolvidas pelo empregado. A Avaliação de Desempenho consiste no registro formal, por meio de formulário específico, da análise comparativa entre o desempenho esperado e o que de fato foi realizado pelo empregado. Nesta etapa são avaliados o alcance das metas estabelecidas e as competências profissionais gerais evidenciadas (CERIBELI, PEREIRA e ROCHA, 2019).

Em conformidade com o que dizem Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), caso a entidade tenha optado apenas pela avaliação de competências no início do ciclo avaliativo, o avaliador responderá um formulário específico somente para a parte comportamental do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito. Nesta etapa, o avaliador deverá utilizar como base as observações e anotações realizadas durante todo o período de acompanhamento e o avaliado realiza a autoavaliação nesta etapa, porém ela não tem peso para a composição da nota final do PGD.

Ainda de acordo com Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), o formulário devidamente preenchido será encaminhado automaticamente para o gestor iniciar a sua avaliação, tanto comportamental quanto de metas para as entidades que utilizam os dois processos avaliativos. O objetivo da gestão de talentos é permitir ao gestor inserir informações relevantes acerca da equipe para mapear as principais habilidades que o empregado pode contribuir com a entidade, risco de perda de cada empregado, impacto de perda, provável motivo da saída, sinalizar futuros líderes e identificar posições chaves e avaliar o potencial de cada empregado no momento da avaliação.

Após se realizar a avaliação, as competências devem ser calibradas, reestruturadas. Assim, conforme cronograma sistêmico do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito, o grupo de calibração constituído pela Diretoria Executiva, com membros denominados calibradores, analisam, validam e equilibram as percepções da avaliação de competências do empregado, podendo alterar o resultado para mais ou para menos, dependendo do consenso dos calibradores (SICOOB DO VALE, 2020).

Chiavenato (2014) diz que em uma sessão de calibração, a avaliação dos empregados que serão calibrados deve pertencer ao mesmo nível hierárquico, e as

áreas funcionais próximas dentro da estrutura. Nesta fase, é imprescindível o caráter confidencial da avaliação e do que é discutido na sessão de calibração, visando o desenvolvimento genuíno do empregado que está sendo avaliado, pois a sessão de calibração tem como objetivo equilibrar as percepções com relação à avaliação de comportamentos realizada.

Ainda de acordo com Chiavenato (2014), o resultado da sessão, em conjunto com a avaliação dos resultados, gera para o calibrado/avaliado uma posição na Matriz de Desempenho. Após a realização das sessões de calibração e resultado do processo de determinado ano, cada gestor de equipe é orientado a se reunir com o empregado e realizar o *feedback* sobre as etapas do processo que foram cumpridas, referentes à atuação no ano anterior e à construção do Plano de Desenvolvimento do empregado.

Por este motivo, o *feedback* e o Plano de Desenvolvimento Individual são realizados na etapa de desenvolvimento e em cada reunião, o grupo de calibração discute pontos fortes e pontos a desenvolver dos avaliados. Como dito, o resultado será a matriz de desempenho, que é o resultado que demonstra a possibilidade, dentro de 16 (dezesseis) quadrantes pré-definidos de visualização das ações que podem ser implementadas. Caso a entidade tenha optado por utilizar somente o processo de gestão de competências a matriz de desempenho não será gerada.

### 3.1.3 Desenvolvimento e relatório de diagnóstico

A etapa de desenvolvimento consiste na análise do relatório gerado no resultado da etapa de Avaliação, na realização da reunião de *feedback* e na elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (SICCOB DO VALE, 2020). É na reunião de *feedback* formal que o avaliador deve primeiro ouvir o avaliado sobre sua autoavaliação e, somente depois, deve complementar com pontos de concordância e discordância.

A reunião de *Feedback* formal, então, ocorre entre o avaliador e avaliado e objetiva discutir o resultado do processo de avaliação, identificando pontos fracos e fortes para sinalizar necessidades de melhoria e definição do Plano de Desenvolvimento Individual do empregado (SICCOB DO VALE, 2019).

A área de Gestão de Pessoas deverá alinhar com a Diretoria Executiva sobre a implantação do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito e a metodologia a ser adotada, assim como diz Bergamini (1986). O alinhamento consiste em explicar de forma detalhada o Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito para deliberação pela Diretoria Executiva da adesão ao Programa.

Continua Bergamini (1986) a dizer que é possível que a área de Gestão de Pessoas deva apresentar, para a Diretoria Executiva as competências profissionais gerais e de gestão, além dos comportamentos observáveis que ajudam a descrever cada competência. Mas, caso a entidade perceba a necessidade de inclusão de novos comportamentos observáveis para fortalecer a compreensão da competência, isso pode ser realizado, de maneira a criar comportamentos específicos para a realidade local.

Não basta que a mobilização seja feita de acordo com as novas diretrizes do mercado, é preciso que o profissional saiba comunicar essas diretrizes de mobilização. Através de uma comunicação clara e dinâmica, motivando as pessoas a alcançar os resultados desejados, o profissional consegue definir como atingir os objetivos delimitados e proporcionar, a si e seus possível colaboradores, como a transformação digital do mundo contemporâneo será empregada (BERGAMINI, 1986).

Ainda, Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) estão alinhados, quando dizem que no caso da inclusão de competências específicas, a entidade deve definir quais competências deseja incluir e atentar-se de que cada competência específica deverá ter no mínimo dois comportamentos observáveis considerando os níveis de complexidade estabelecidos. Outro ponto é atentar-se de que as competências específicas da entidade terão o mesmo peso na composição da nota, referente à avaliação do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito, que as competências profissionais gerais.

Se a Diretoria Executiva optar por avaliar resultados, deverá estabelecer o peso por meta, por cargo e por área e designar os membros do Grupo de Revisão de Metas. Após as definições referentes ao(s) processo(s) avaliativo(s), a Diretoria Executiva deverá também deliberar sobre como serão ministrados os treinamentos dos avaliadores e a palestra de sensibilização para os avaliados.

### 3.1.4 Comunicação

Para dar início aos preparativos para o Lançamento do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito, bem como para todas as etapas do ciclo do PGD, deve-se realizar o envio de informativos e/ou convites, aos empregados (avaliadores e avaliados) informando do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito, evento de lançamento e treinamentos, cabendo à área responsável auxiliar as singulares nas ações a serem executadas para adesão ao Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito e ao software de gestão de pessoas e fazer a interlocução entre as singulares e a Confederação no processo de adesão e implantação do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito (DONATO, KUBO, *et al.*, 2013).

De acordo com Donato e Kubo (2013), a equipe de atendimento do sistema de gestão de pessoas prosseguirá com os pedidos de adesão ao Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito e ao software de gestão de pessoas, e de avaliação, validação e inserção dos comportamentos observáveis e das competências específicas, sob demanda, e em conformidade com os cronogramas devidamente acertados com as centrais.

Continuam Donato e Kubo (2013) a dizer que a área de gestão de pessoas deve ser parceira dos avaliadores nesse momento, auxiliando-os quando necessário, é nesta etapa em que os avaliadores devem fazer o acompanhamento do desempenho de cada membro da sua equipe, observando os comportamentos e evidências relacionadas às competências definidas e o atingimento das metas que foram pactuadas no início do ano.

## 3.2 Resultado e discussões

Diante de um Plano de Desenvolvimento Individual não basta que a empresa o aplique, mas que também tenha retorno consistente sobre o que foi implantado. Além disto, uma Avaliação de Desempenho requer empenho de todo o setor de Recursos Humano da empresa, além de fomentar entre os colaboradores as políticas corretas de incentivo.

Contudo, além de ter uma Avaliação de Desempenho sólida, é preciso que os colaboradores se sintam engajados, representados por aqueles índices e indicadores que os avaliam. Igualmente, estes colaboradores devem estar confortáveis com o seu desempenho e, sobretudo, com a sua avaliação – ou seja, que a avaliação represente exatamente aquilo que o colaborador julga merecer.

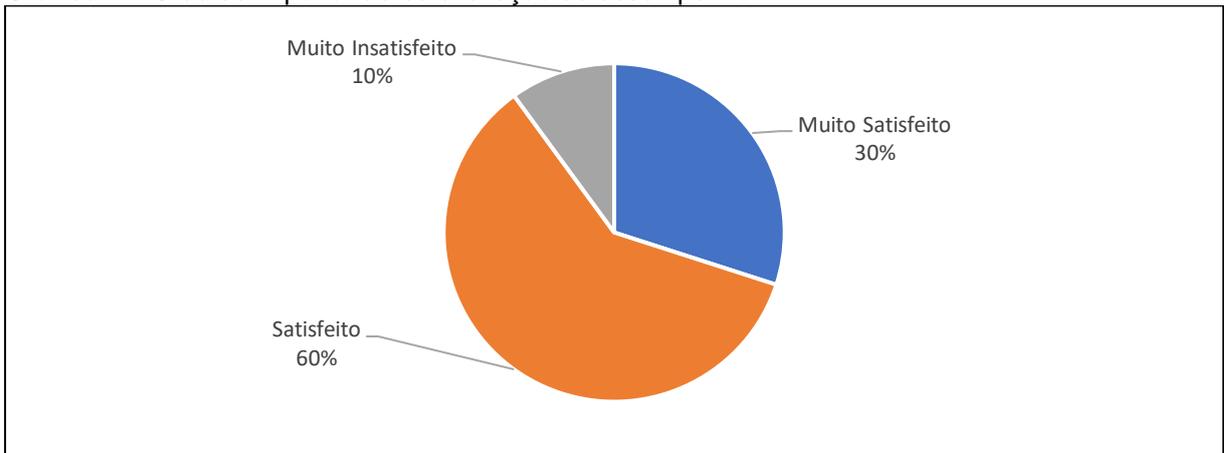
Isto porque, assim como definem Fleury e Fleury (2004), *workshop* com os avaliados para sensibilizá-los quanto à importância do Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito, de forma a demonstrar os benefícios para a para os empregados os leva a refletir sobre seu papel proativo nesse processo. Diante destas necessidades, foi aplicado um questionário objetivo com 9 questões destinadas a 25 pessoas escolhidas dentro da organização.

Estas 25 pessoas foram escolhidas levando em consideração seu cargo, salário e tempo de serviço dentro da empresa. A partir da análise destes pressupostos foram enviados os questionários, que contou com a aderência de todos os envolvidos, ou seja, nenhum questionário deixou de ser respondido.

As questões, por sua vez, são elaboradas para identificar o grau de satisfação dos colaboradores pesquisados, de maneira e demonstrar se a Avaliação de Desempenho está congruente às suas expectativas. Todas as questões foram desenvolvidas de modo a revelar a satisfação e importância dos colaboradores em relação à Avaliação, bem como verificou se estão de acordo com a forma com a qual os resultados da Avaliação são divulgados.

Então, a pergunta de número 1 visou investigar qual o grau de importância da avaliação de desempenho. Isto porque de acordo com Fleury e Fleury, é preciso que os colaboradores saibam os porquês de serem avaliados, além de estarem cientes sobre a importância do Programa de Gestão de Desempenho.

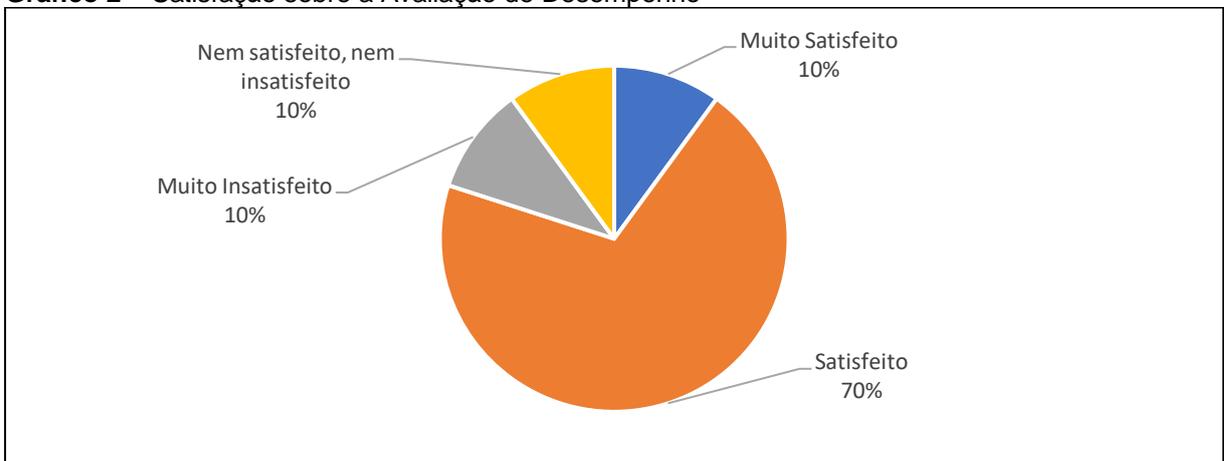
Neste sentido, no Gráfico 1 é possível verificar 60% de indivíduos satisfeitos com a importância da Avaliação de Desempenho dentro da organização, contra 10% de indivíduos do muito insatisfeito. Pode-se analisar que grande parte dos colaboradores entendem como funciona a Avaliação e veem sua real importância, tanto em sua aplicação, quanto nas possibilidades que ela dá ao gestor que avalia o desempenho de seu colaboradores.

**Gráfico 1 – Grau de importância da avaliação de desempenho**

Fonte: dados da pesquisa, elaborados pelo autor, 2020.

Então, 90% dos entrevistados se dizem satisfeitos ou muito satisfeitos com a importância dada pela empresa em relação à Avaliação de Desempenho, o que colabora para o entendimento de que os fatores organizacionais, ambientais e comportamentais que, quando bem gerenciados, oferecem planejamento de cargos, de salários fazem elevar a satisfação do colaborador, acarretando uma maior produtividade (CERIBELI, PEREIRA e ROCHA, 2019).

Não de outro modo, além da importância que a organização dá à Avaliação de desempenho, o Gráfico 2 mostra as respostas à pergunta de qual seria o grau de satisfação sobre a Avaliação de Desempenho. O que foi registrado é que a maioria, 70% de indivíduos, estão satisfeitos com Avaliação de Desempenho desenvolvida pela Cooperativa, ao passo que 10% afirmaram estar muito insatisfeito, ou muito satisfeito ou nem insatisfeito, nem satisfeito, todos com 10%.

**Gráfico 2 – Satisfação sobre a Avaliação de Desempenho**

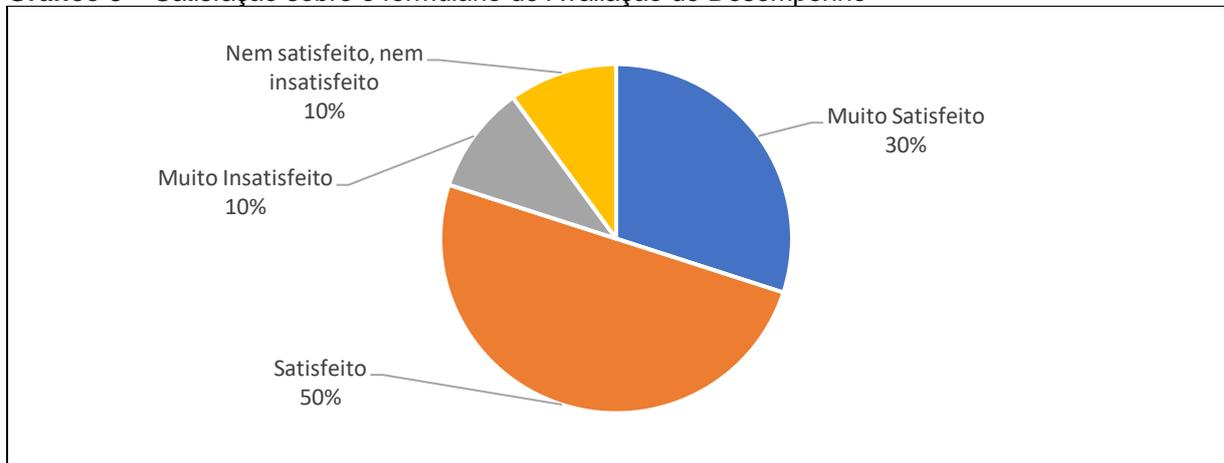
Fonte: dados da pesquisa, elaborados pelo autor, 2020.

Assim é notório que a maioria se sente satisfeito com a metodologia aplicada, o que colabora para o entendimento de Bergamini (1986), de que mesmo não havendo concordância de sua contribuição, o processo de avaliação nas empresas vem sendo considerado um pilar importante na gestão de pessoas, sobretudo em um cenário tão competitivo.

Essa satisfação geral dos colaboradores em relação à Avaliação de Desempenho se reflete diretamente na pergunta sobre a satisfação sobre o formulário de avaliação e as suas perguntas. O que vai ao encontro de D'Amélio (2017), que diz q sobre a importância de o formulário ser preenchido pelo gestor sem o conhecimento das notas da autoavaliação do empregado.

Assim, o Gráfico 3 demonstra qual a satisfação dos entrevistados quanto ao formulário utilizado para a Avaliação de Desempenho da Cooperativa. Cerca de 50% está satisfeito com os questionamentos. Seguindo as perguntas realizadas aos entrevistados, podemos observar na questão pontos a serem melhorados, alguns se enquadram nesta questão, as quais transcrevo: “abordar mais conteúdo para desenvolvimento profissional” e “ fazer perguntas relacionadas a de cada área que o funcionário atende”.

**Gráfico 3** – Satisfação sobre o formulário de Avaliação de Desempenho

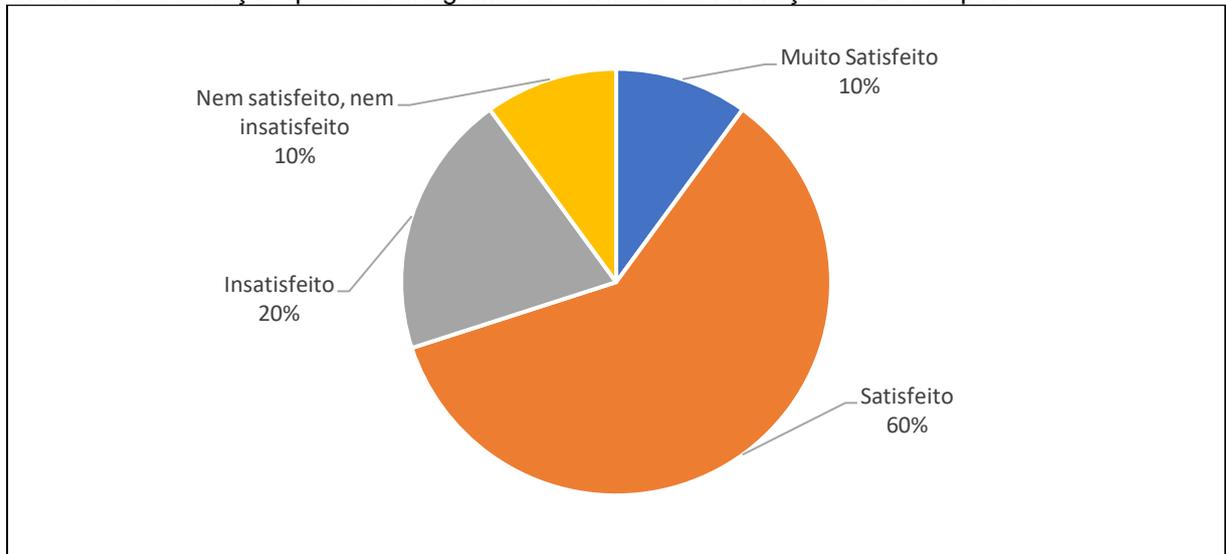


Fonte: dados da pesquisa, elaborados pelo autor, 2020.

Prosseguindo na análise, atrelado a esta satisfação sobre as perguntas feitas nos questionários, também se perguntou aos colaboradores a respeito do seu nível de satisfação quanto ao cronograma de execução das atividades de Avaliação de Desempenho, quesito norteado por Chiavenato (2015), que sabe dizer que a satisfação com a carreira e este reconhecimento podem ser decisivos para uma qualidade de vida mais digna e que retenha os talentos.

Diante disto, o Gráfico 4 demonstrou uma satisfação e muita satisfação de 70%, ao passo que 20% estão insatisfeitos e 10% se mostram indiferentes sobre a avaliação de Desempenho da Cooperativa. O que pode revelar diretamente que a empresa tem desempenhado uma boa função na promoção de sua Avaliação de Desempenho.

**Gráfico 4** – Satisfação quanto cronograma de atividade da Avaliação de Desempenho



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pelo autor, 2020.

Ligado a este fator de satisfação quanto ao cronograma de execução, Interessante ressaltar que na questão discursiva relacionada a pontos de melhorias alguns entrevistados destacaram que “quanto ao cronograma de aplicação, todos os prazos são descumpridos, uma vez que o colaborador se sente "desvalorizado" devido ao feedback não realizado em tempo hábil, se tornando um processo desalinhado”, outro colaborador complementa que “a comparação das respostas do questionário deve ser aplicada mais rápido, para que o colaborador possa buscar a melhora o mais rápido possível”.

Ou seja, a Cooperativa deve melhor ajustar o questionário para uma adequação aos prazos do cronograma, revertendo os insatisfeitos para satisfeitos. O que está alinhado com o pensamento de Fleury e Fleury (2004), que dizem que este tipo de avaliação não deve ser utilizado para fazer pressão pela produtividade, pois o engajamento dos colaboradores avaliados cairia e a motivação diminuir.

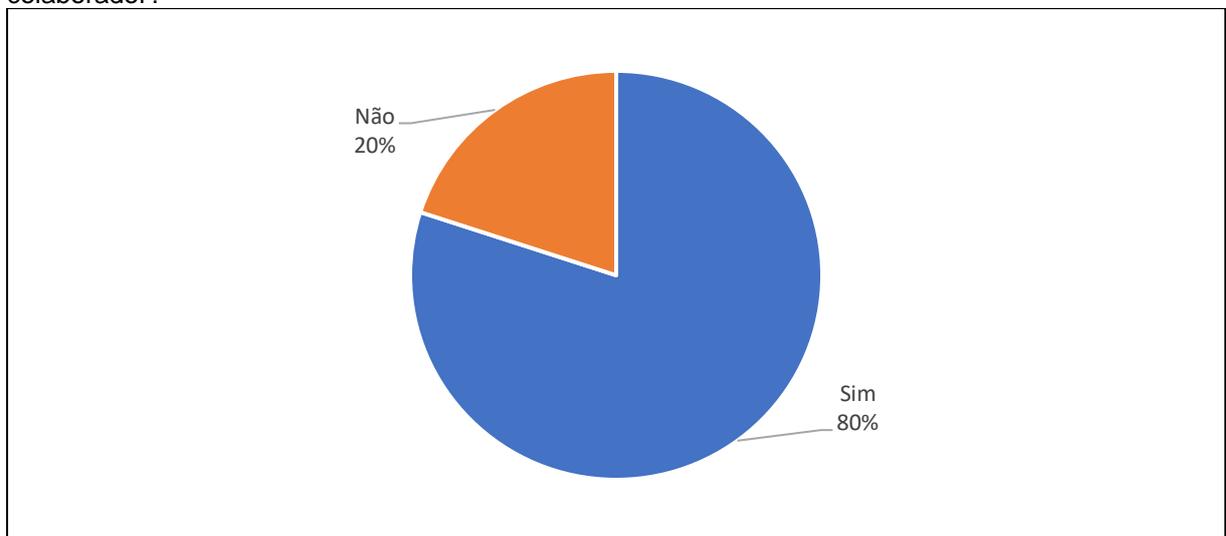
Diante de todas estas inferências sobre a produtividade dos colaboradores por meio da Avaliação de Desempenho, inquiriu-se os entrevistados para saber se achavam que a avaliação de desempenho colaboraria para o seu desenvolvimento profissional e pessoal, pois para Bergamini (1986) a avaliação continuada suporia uma

maior produtividade em razão de os funcionários compreenderem que a empresa está investindo neles, além do que estes cuidados visam alinhar as expectativas dos funcionários e empresa; além disto, faz com que o foco seja o desenvolvimento humano e que haja flexibilidade para incorporar as mudanças recorrentes no trabalho e no ambiente de negócios da organização.

Outro ponto questionado aos entrevistados, foi se a Avaliação de Desempenho contribui no desenvolvimento profissional e pessoal, o que está parametrizado com um Programa de Gestão de Desempenho eficiente que, conforme Chiavenato (2014), auxilia o empregado a se tornar melhor em suas atividades cotidianas, fazendo com que não perca o foco dos objetivos estratégicos da organização.

O Gráfico 5 demonstra que 80% dos colaboradores acreditam a metodologia de avaliação é uma ferramenta eficaz, ao passo que os outros 20% não acreditam na Avaliação de Desempenho como uma ferramenta eficiente na promoção de seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

**Gráfico 5** – Avaliação de desempenho colabora para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador?



Fonte: dados da pesquisa, elaborados pelo autor, 2020.

De modo geral, as respostas dadas aos questionamentos foram positivas no contexto de uma Avaliação de Desempenho promovida por um Programa de Gestão de Desempenho que agrada aos colaboradores. Assim, entender que a Avaliação de Desempenho, em um contexto geral, promove a melhoria da organização e de seus colaboradores faz com que se saiba que organizações que a possuem valorizam os seus empregados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo esteve voltado a descrever qualitativamente o Programa de Avaliação de Desempenho Cooperativa de Crédito, Cooperativa de Créditos. Além disto, o estudo de caso foi feito por meio de um levantamento documental dos arquivos disponibilizados pela empresa e que serviram de subsídio para a condução e elaboração do texto.

O objetivo geral era o de compreender como a avaliação de desempenho atua no desenvolvimento dos colaboradores e se possui relação com a motivação para a execução das tarefas cotidianas, o que foi atingido. Essa compreensão revelou que ao se entender como a avaliação de desempenho influencia no ambiente organizacional e qualidade de vida no trabalho de uma cooperativa de crédito, vê-se que as novas formas de gestão de pessoas, baseada na qualidade de trabalho entregue, com menos sistematizações e controle, a avaliação de desempenho toma novas proporções são imprescindíveis para todo o processo.

Então, estudar os conceitos teóricos sobre a avaliação de desempenho, ambiente de trabalho e clima organizacional mostrou que é por meio de avaliadores bem engajados e um método eficiente que será possível modificar o ambiente de trabalho, pois há uma isenção na hora de avaliar o empregado.

Neste mesmo compasso, demonstrar por meio de um estudo de caso como a avaliação de desempenho é aplicada no sistema de cooperativa de créditos mostrou que passo que se estuda os conceitos teóricos sobre a avaliação de desempenho, ambiente de trabalho e clima organizacional, verifica-se que eles são muito, e muitas são as formas possíveis de implementação de um Programa de Avaliação de Desempenho, mas todas podem ser implementadas e repercutem na qualidade de vida do trabalho, devido à transparência das informações e objetivos claros e condições.

Ainda, identificar como a avaliação de desempenho influencia no ambiente de trabalho e entrega de resultados resultou que é preciso partir do pressuposto da necessidade de uma visão estratégica do negócio como diferencial para que este profissional saiba onde estão os seus objetivos e como deve alcançá-los. Para tanto, é necessário conhecer a organização e o ambiente competitivo do nicho de mercado

de atuação, identificando suas oportunidades e ameaças, atuando previamente na resolução de possíveis conflitos e sanando de imediato aqueles que surjam

Portanto, ao se responder à pergunta de como a avaliação de desempenho influencia no desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas em uma cooperativa de crédito, vê-se que os padrões de avaliação, que não influenciem o avaliador e demonstre exatamente a realidade da organização são as molas que impulsiona para que o Programa tenha efetividade e melhore a qualidade de vida no trabalho e o ambiente organizacional.

Assim, os resultados esperados com o Programa de Gestão de Desempenho do Cooperativa de Crédito são voltados para a excelência no comprometimento do empregado com os objetivos do Cooperativa de Crédito e uma articulação das competências organizacionais com as competências profissionais gerais. Isto porque o alinhamento dos interesses individuais do empregado aos objetivos da entidade projeta a obtenção de informações para subsidiar os demais programas de gestão de pessoas do Cooperativa de Crédito: Carreira (PCS), Recrutamento e Seleção (R&S) e Educação Corporativa (Cooperativa de Crédito Universidade).

Para os próximos trabalhos, a sugestão é que se realize um estudo dentro de outra organização que já possua uma Avaliação de Desempenho de empregados, de modo a verificar e comparar as diferentes formas de implementação desta avaliação produzem os mesmos resultados em relação à melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S. **Motivação Para Aprender: Aplicações no Contexto Educativo. Estudos Interdisciplinares em Psicologia**, São Paulo, jan. 2010. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/eip/article/view/8623>>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- ANDRADE, M. M. D. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <<https://www.amazon.com.br/Introdu%C3%A7%C3%A3o-%C3%A0-Metodologia-Trabalho-Cient%C3%ADfico/dp/8522458561>>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- BARROS, A. J. A.; LEHFELD, N. S. **Fundamentos de metodologia científica: uma guia para a iniciação científica**. 2. ed. São Paulo: Markon Books, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Fundamentos\\_de\\_metodologia\\_cient%C3%ADfica.html?hl=pt-PT&id=pHIdAAAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Fundamentos_de_metodologia_cient%C3%ADfica.html?hl=pt-PT&id=pHIdAAAACAAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=xAYwkgEACAAJ&dq=Avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+humano+na+empresa&hl=pt-PT&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books?id=xAYwkgEACAAJ&dq=Avalia%C3%A7%C3%A3o+de+desempenho+humano+na+empresa&hl=pt-PT&sa=X&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. D. S. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicaseos. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 11-31, fev. 2019. Disponível em: <<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/3339>>. Acesso em: 26 jan. 2020.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri: Manole Conteúdo, 2014. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Introdu%C3%A7%C3%A3o\\_a\\_Teoria\\_Geral\\_Da\\_Administra.html?id=p1v6UEVixy8C&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Introdu%C3%A7%C3%A3o_a_Teoria_Geral_Da_Administra.html?id=p1v6UEVixy8C&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos. O Capital Humano das Organizações**. 10. ed. São Paulo: Campus, 2015. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=AqluzQEACAAJ&dq=Recursos+Humanos.+O+Capital+Humano+das+Organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books?id=AqluzQEACAAJ&dq=Recursos+Humanos.+O+Capital+Humano+das+Organiza%C3%A7%C3%B5es&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.
- D'AMÉLIO, M. **Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações**. (Dissertação em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo. 2017.
- DONATO, J.; KUBO, A. Repensando a lógica de avaliação de desempenho individual: um estudo empírico em um Banco de Desenvolvimento no Nordeste do Brasil. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Fortaleza, v. 12, n. 4, p. 50-62,

2013. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v12n4/v12n4a06.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competência**: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/item/001229974>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=r47mtAEACAAJ&dq=Gest%C3%A3o+de+pessoas+e+talentos+knapik&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books?id=r47mtAEACAAJ&dq=Gest%C3%A3o+de+pessoas+e+talentos+knapik&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.

LOTTA, G. S. Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos. **RAE**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-12, jan. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/raeel/v1n2/v1n2a12.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

LUCENA, M. D. S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A1301.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/T%C3%A9cnicas\\_de\\_pesquisa\\_planejamento\\_e\\_exe.html?id=cGbLNAEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/T%C3%A9cnicas_de_pesquisa_planejamento_e_exe.html?id=cGbLNAEACAAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.

MENDES, R. A.; LEITE, N. **Ginastica Laboral. Princípios e aplicações práticas**. 3. ed. Barueri: Manole, 2011. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Gin%C3%A1stica\\_laboral.html?id=iawbCgAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Gin%C3%A1stica_laboral.html?id=iawbCgAAQBAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.

OLIVEIRA, S. L. D. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisas: TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira, 1999. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=7RFuRAAACAACAAJ&dq=Tratado+de+metodologia+cientifica:+projetos+de+pesquisas:+TGI,+TCC,+monografias.+disserta%C3%A7%C3%B5es+e+teses&hl=pt-BR&sa=X&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books?id=7RFuRAAACAACAAJ&dq=Tratado+de+metodologia+cientifica:+projetos+de+pesquisas:+TGI,+TCC,+monografias.+disserta%C3%A7%C3%B5es+e+teses&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, H. C. D. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <<https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

QUINN, R. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books/about/Compet%C3%Aâncias\\_gerenciais.html?hl=pt-BR&id=LVVjPgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.br/books/about/Compet%C3%Aâncias_gerenciais.html?hl=pt-BR&id=LVVjPgAACAAJ&redir_esc=y)>. Acesso em: 26 jan. 2021.

SICCOOB DO VALE. Histórico da Cooperativa. **Cooperativa de Crédito**, Rubiataba, 2020. Disponível em: <<https://www.siccoobdovale.com.br/historico-da-central/>>. Acesso em: 01 jul. 2020.

SICCOOB DO VALE. **Manual Cooperativa de Crédito**. Goiás: Sicoob, 2019.

SILVA, M. Avaliação de desempenho: uma poderosa ferramenta de gestão dos recursos humanos nas organizações. In: MANSSOUR, A. B. B. **Tendências em recursos humanos**. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Olá,

Antes de começar gostaria de agradecer a sua participação na construção do meu Trabalho de Conclusão de Curso.

Este questionário será de suma importância para a tabulação de dados complementares do meu trabalho.

Responda-o com muita sinceridade.

Desde já meu muito obrigado!

1 - Qual o grau de importância da avaliação de desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

2 - Qual o grau de satisfação sobre a Avaliação de Desempenho? \*

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

3- Qual o grau de satisfação sobre o formulário da Avaliação de Desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

4- Qual o grau de satisfação sobre a divulgação da Avaliação de Desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

5- Qual o grau de satisfação quanto o cronograma de execução das atividades relacionadas a Avaliação de Desempenho?

- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Nem insatisfeito, nem satisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito

6- A avaliação de desempenho colabora com o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador?

- Sim
- Não

7- Na sua opinião, quais os pontos positivos da Avaliação de Desempenho?

8- Na sua opinião, quais os pontos que podem melhorar da Avaliação de Desempenho?

9- Deixe aqui seus comentários e sugestões.