

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
ESPECIALIZAÇÃO MBA EM RECURSOS HUMANOS

**ELIANE DA SILVA SANTOS**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DA TOMADA DE  
DECISÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE  
CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ.**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO**

**2018**

**ELIANE DA SILVA SANTOS**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO ELEMENTO DA TOMADA DE  
DECISÃO NA GESTÃO DE PESSOAS: O CASO DE UMA COOPERATIVA DE  
CRÉDITO DO SUDOESTE DO PARANÁ.**

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista na Pós-  
Graduação em Recursos Humanos, do Curso de  
Administração da Universidade Tecnológica  
Federal do Paraná – UTFPR – Campus de Pato  
Branco

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Audrey Hausschildt  
Merlin

**PATO BRANCO**

**2018**



---

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

### **A Avaliação de Desempenho como Elemento da Tomada de Decisão na Gestão Estratégica de Pessoas: o Caso de uma Cooperativa de Crédito da Região Sudoeste do Paraná**

**Eliane da Silva Santos**

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (TCCE) foi apresentado às 10h30min, do dia 28 de julho de 2018, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista MBA em Recursos Humanos, promovido pelo Departamento do Curso de Administração da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Audrey Hausschildt Merlin  
Orientadora

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Giovanna Pesarico  
Avaliadora - UTFPR

---

Prof<sup>a</sup>. M.Sc. Luciane Dagostini  
Avaliadora - UTFPR

A via original deste termo, devidamente assinada, encontra-se arquivada na pasta do aluno, no Departamento de Registros Acadêmicos (DERAC) – Câmpus Pato Branco.

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo analisar, segundo a percepção de gestores, as principais contribuições da avaliação de desempenho funcional, na tomada de decisão na gestão de pessoas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo. A coleta dos dados ocorreu através de entrevistas, com o roteiro estruturado, realizada com sete gerentes de uma Cooperativa de Crédito localizada na região Sudoeste no Paraná no mês de janeiro de 2018. Os resultados foram analisados através da metodologia de análise de Conteúdo de Badin (2006). Tendo como um dos resultados a divergência de percepções entre os gerentes referente ao uso dos dados obtidos na avaliação de desempenho para a gestão de pessoas. Assim o uso dos resultados da ferramenta de forma simplificada apresenta as diversas possibilidades que a Avaliação de Desempenho oferece, demonstrando que o departamento de Recursos humanos é conhecedor das técnicas, porém as mesmas não são difundidas na organização.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, percepção de gestores, contribuições.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze, according to the perception of managers, the main contributions of the evaluation of functional performance, in the decision making in the management of people. For this, a qualitative, descriptive research was carried out. The data were collected through interviews with the structured script, carried out with seven managers of a Credit Union located in the Southwest region of Paraná, Brazil, in January, 2018. The results were analyzed through Badin's Content analysis methodology (2006). As one of the results the divergence of perceptions among managers regarding the use of data obtained in the performance evaluation for people management. As well as the use of the results of the tool in a simplified way, considering the various possibilities that the Performance Evaluation offers, demonstrating that the Human Resources department is knowledgeable about the techniques, but they are not disseminated in the organization.

**Keywords:** Evaluation of performance, perception of managers, contributions.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>OBJETIVOS</b> .....	16
Objetivo Geral .....	16
Objetivos Específicos .....	16
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	16
2.1 COOPERATIVISMO .....	16
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	19
2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	22
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	28
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	31
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	39
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	42
<b>ANEXOS</b>	

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AD	Avaliação de Desempenho
LNT	Levantamento de Necessidades de Treinamento
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
PTA	Plano de Treinamento Anual

## 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo surge em 1844 na cidade inglesa Rochdale, na fundação de uma cooperativa de consumo, buscando melhorar as condições precárias que revolução industrial estava causando. Embasados em princípios de união e cooperação, surge um novo modelo de produção, que seria rapidamente difundido pelo mundo. No Brasil a primeira sociedade a ser denominada cooperativa foi a cooperativa econômica dos funcionários públicos de Ouro Preto em 1889 (PINHEIRO 2008).

As cooperativas de crédito começam a surgir em menos de três anos após a fundação da cooperativa em Rochdale. No Brasil, as mesmas começam a ganhar espaço após 1902. Em 1912 em Porto Alegre surge uma cooperativa central que opera crédito, sendo que os afiliados eram cooperativas agrícolas (ALVES, SOARES, 2003). No Paraná, a busca por alternativas para a carência de crédito no setor agrícola, fez com que surgisse em 1985 a Cooperativa Central Rural do Paraná que viabilizou as cooperativas de créditos no estado (KOSLOVSKI, 2018).

E resgatando esta história para os dias atuais, é possível perceber que as empresas, buscam sustentabilidade, sejam elas privadas ou cooperativas, em um universo muito mais competitivo, a qualidade é premissa entre os consumidores e a geração do conhecimento questiona cada vez mais, com acesso rápido a informações de forma global. As organizações têm passado por mudanças constantes, assim como os cenários econômicos e sociais. Diante desta realidade, a gestão de pessoas desenvolve papel significativo para a competitividade das empresas no mercado de trabalho (ANDRADE, VILAS BOAS, 2009).

Contudo, a gestão empresarial busca adaptação às mudanças, que ocorrem cada vez mais rápidas, em um ambiente turbulento e de constante expansão. Diante desta realidade adversa, o planejamento estratégico apresenta um importante papel. Para Muller (2003) a estratégia deve ser concentrada no futuro, que deve produzir ações e mudanças visíveis na empresa. Deste modo, compreender o papel do planejamento estratégico na gestão de pessoas torna-se indispensável, assim como, compreender os fatores que influenciam para a construção do mesmo. Em busca de melhores resultados, diversas técnicas são disseminadas e aplicadas nas instituições,



dentre elas, a avaliação de desempenho, que desenvolve um papel chave quando bem estruturada.

Marras, Tosse (2012) descrevem a avaliação de desempenho é um instrumento que visa acompanhar o desempenho das pessoas com base em suas atividades. Possibilitando estabelecer objetivos alinhados com a estratégia de negócio. Para Muller (2003) o alinhamento da organização com as estratégias traçadas, a avaliação de desempenho contribui para compreender se a empresa traçou sua meta e está seguindo-a, construindo elos entre a execução e os objetivos.

Assim como para o autor Harrington (1993) a estratégia tem a função de entender o que está acontecendo, avaliar as necessidades, estabelecer prioridades, além de determinar necessidade de treinamentos, atender expectativas, aumentar responsabilidades e corrigir situações. Para Miranda, Silva (2002) descreve como uma importante ferramenta gerencial, que perpetua a sobrevivência estratégica dentro da organização.

Porém é importante compreender este contexto nas diferentes organizações. Por exemplo as cooperativas, que são empresas, nas quais os seus valores de ajuda mútua, democracia, igualdade e equidade estão fortemente presente, na gestão de pessoas, assim como nas estratégias elaboradas. A busca por promoção social e econômica andam juntas. Diferentemente das empresas Mercantil que tem por principal o objetivo a lucratividade, a cooperativa tem como alicerce a prestação de serviço (OCB,2009).

Sob esse cenário, este estudo se propõe a responder o seguinte questionário: A avaliação de desempenho contribui para a tomada de decisão na gestão de pessoa? Buscando entender tal processo, o estudo propõe inicialmente compreender quais são as ferramentas que a organização utiliza para medir o desempenho dos seus colaboradores. Em seguida, a pesquisa busca compreender de que forma os gestores desta cooperativa se apropriam destas informações e como as mesmas são utilizadas para a tomada de decisão na gestão de pessoas.

Para isto, este trabalho está organizado da seguinte maneira: primeiramente foi disposto sobre as cooperativas no cenário organizacional, ou seja, descrito como as mesmas surgiram e quais são princípios que embasam sua existência. Na sequência, é contextualizado a gestão de pessoas e seus impactos nesta conjuntura. Além disto, é conceitualizado a avaliação de desempenho e o papel da mesma dentro

da organização. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados e os resultados obtidos.

## JUSTIFICATIVA

Atualmente, as empresas buscam atingir, incisivamente, melhores resultados em um curto período de tempo, o mercado tornou-se mais exigente e a flexibilidade é indispensável diante das mudanças frenéticas. Diante desse cenário, a busca por capital humano empenhado e focado em maior rentabilidade é cada vez maior. Em contrapartida, os sujeitos que buscam desenvolvimento e crescimento em um curto período de tempo e que são mais críticos. Pensando nisso, as organizações estão tendendo a investir na gestão do capital humano e agregando significado aos resultados obtidos.

Deste modo, a avaliação de desempenho apresenta importante papel nessa evolução dos cenários corporativos, vinculando metas, a planos sucessórios e de carreira, proporcionando significado aos trabalhos realizados dentro de cada organização.

Compreender se a gestão das organizações tem este conhecimento é de extrema importância, já que os mesmos são os responsáveis pela aplicação e ferramenta da mesma.

Analisando que hoje os sujeitos permanecem a maior parte do tempo em seus empregos, o que o seu desenvolvimento pode interferir nos resultados das empresas nas quais atuam, na busca por maior competitividade do mercado, e no aquecimento da economia, mas, também pode interferir diretamente na qualidade de vida destes colaboradores.

Além disto, é possível utilizar os resultados deste estudo para atuar de maneira eficiente na gestão de pessoas contribuindo para a ascensão desse seguimento. Assim como, evidenciar a sua representatividade no mercado brasileiro, proporcionando respaldo acadêmico para novos estudos e direcionando profissionais atuantes nesse seguimento sobre possíveis estratégias e planos de desenvolvimento.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

- Analisar, segundo a percepção de gestores, as principais contribuições da avaliação de desempenho funcional, na tomada de decisão sob as estratégias de gestão de pessoas na Organização.

### Objetivos Específicos

- Identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho funcional utilizadas pela Organização;
- Verificar de que forma a gestão de pessoas se apropria dos resultados apurados pelo processo de avaliação de desempenho;
- Identificar, segundo a percepção dos gestores, como o processo de avaliação de desempenho interfere na tomada de decisão estratégica em gestão de pessoas na Organização.

## OBJETIVOS

### Objetivo Geral

- Analisar, segundo a percepção de gestores, as principais contribuições da avaliação de desempenho funcional, na tomada de decisão sob as estratégias de gestão de pessoas na Organização.

### Objetivos Específicos

- Identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho funcional utilizadas pela Organização;
- Verificar de que forma a gestão de pessoas se apropria dos resultados apurados pelo processo de avaliação de desempenho;
- Identificar, segundo a percepção dos gestores, como o processo de avaliação de desempenho interfere na tomada de decisão estratégica em gestão de pessoas na Organização.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 COOPERATIVISMO**

O cooperativismo está nas sociedades mais primitivas, sendo que a cooperação surgiu como forma de assegurar a sobrevivência e conquistar seus objetivos. Contudo, o mesmo tomou forma durante a era das máquinas, que modificou profundamente a relação de produção (OCB,2009).

No século XIX com o início da revolução industrial, o surgimento das máquinas a vapor, e a promessa de progresso faz com que a população saísse do campo e comece a se instalar nas novas cidades, em busca de condições e vidas melhores. Entretanto, devido ao grande número de pessoas, e a incapacidade das fábricas absorver todos, o desemprego começou a surgir (BRASIL, 2006). O progresso, não

ocultava os problemas sociais, a exploração e as condições que a classe trabalhadora enfrentava, com as longas jornadas de trabalho, condições insalubres, assim como o trabalho mal remunerado (OCB, 2009).

E em busca de sobrevivência 28 trabalhadores ingleses reuniram suas economias e criaram um armazém, onde todos eram donos e podiam comprar comida de qualidade e com baixo custo. Desta forma, em 21 de dezembro de 1844 nascia a primeira cooperativa em Rochdale. Pautada em sete princípios: Adesão livre e voluntária, gestão democrática e livre, participação econômica dos membros, autonomia e independência, educação formação e informação, intercooperação, interesse pela comunidade (BRASIL, 2006).

Devida a rápida expansão do cooperativismo pelo mundo, foi criado na Inglaterra, em 1895 a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) com o objetivo de disseminar e preservar os valores e princípios. Atualmente a organização tem sede em Genebra e representa cerca de 100 países com mais de 800 milhões de pessoas (BRASIL, 2006).

Buscando compreender as cooperativas de maneira mais profunda, é possível denomina-las através de dois vieses, o social e o outro econômico. Pensando nisto, é importante compreender que o associado é o dono da empresa, porém ele também utiliza de seus serviços. Com isto, as cooperativas podem adotar diversos gêneros de serviços, ou seja, ela poder ser uma cooperativa agropecuária, habitacional, de crédito, de trabalho, educacional, de serviços ou uma cooperativa de crédito, atuando em diversos seguimentos (OCB,2009).

No Brasil as cooperativas começam a surgir a partir de 1889, a Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto em Minas Gerais. Na sequência, surge a organização que seria destaque no cenário brasileiro, as cooperativas de agropecuárias, sendo que a primeira foi fundada no estado do Rio Grande do Sul (BRASIL, 2006).

Outro seguimento de importante destaque são as cooperativas de créditos, a primeira surge 1848, na Alemanha. Já no Brasil, surge a primeira cooperativa de crédito batizada de Caixa Rural de Nova Petrópolis apenas em 1902. Desde então, conquistando espaço. Em 1912, em Porto Alegre surge uma cooperativa central que opera crédito, sendo que os afiliados eram cooperativas agrícolas (ALVES, SOARES,

2003). E em seguida surge em 1932 no Brasil o decreto que com normas regulamentadoras para as cooperativas de créditos (PINHEIRO 2008).

No Paraná, esta realidade ocorreu alguns anos mais tarde, precisamente em 1980. A busca por alternativas devido a carência de crédito no setor agrícola. Fez com que surgisse a Cooperativa Central Rural do Paraná que viabilizou as cooperativas de créditos que estavam surgindo, proporcionando o início de uma caminhada de sucesso (KOSLOVSKI, 2018).

Para preservar as premissas do cooperativismo em 1970 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). As cooperativas são organizações sem fins lucrativos, que busca prestar serviços e solucionar problemas de seus associados. Tendo um controle democrático e deliberado em assembleias, sendo que as cooperativas são associações que contém uma legislação própria e precisam cumprir os 7 princípios estabelecidos (BRASIL, 2006).

O primeiro deles é a adesão voluntária e livre, ou seja, qualquer pessoa pode se tornar um associado de uma cooperativa. O segundo principio é a gestão democrática e livre, as cooperativas são controladas por seus membros, sendo que todos apresentam o mesmo poder de voto (uma pessoa-um voto). Na sequência a participação econômica dos membros, e autonomia e independência, sendo organizações autônomas de ajuda mutua. O quinto principio cooperativista é a educação, formação e informação, a mesma promove a formação dos seus membros. A intercooperação é o sexto principio e por fim o interesse pela comunidade buscando a sustentabilidade (CBO, 2009).

Além destes princípios iniciais, existem outras políticas, como por exemplo, os associados devem participar atividade das assembleias e caso se desligue da cooperativa retornar o valor investido. Além disto, é papel do associado respeitas as decisões que são tomadas durante as comissões, assim como participar ativamente das atividades, contribuindo para operar a cooperativa dentro das leis (KOSLOVSKI, 2018)

Pensando nisto, é possível perceber que o cooperativismo é um movimento internacional, que busca constituir uma sociedade justa, livre e fraterna, em bases democráticas. Sendo considerado uma cooperativa “associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades

econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida” (PINHEIRO 2008).

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A Revolução industrial no século XIX, na Inglaterra provocou um aumento significativo na produtividade o que gerou a necessidade do aprimoramento dos métodos que regulamentassem as relações de trabalho. Neste período surgem as teorias clássicas da administração com características baseadas no autoritarismo e o mecanicismo.

No Brasil a partir de 1940 houve a implantação das leis do trabalho, onde as organizações começaram a estruturar o departamento pessoal como regulador e implantador destas normas, o mesmo era responsável por garantir os direitos dos trabalhadores descritos pela CLT (consolidação das leis do trabalho). Além de fazer o papel mediador entre a organização e as pessoas. O ambiente organizacional era, aparentemente, estável e imutável, com tecnologias fixas e permanentes. Os cargos eram fixos e as funções definitivas para obter maior eficiência, o organograma era uma das principais ferramentas para descrever a hierarquia e as relações de poder, e o sujeito era considerado apenas uma “peça” do sistema que deveria ser padronizado (ANDRADE, VILAS BOAS, 2009).

Os mesmos estudos indicam que na década de 50 o país iniciou um programa de estímulos variados visando a migração de várias indústrias o Brasil. Com isto, algumas técnicas de RH utilizadas por empresas automobilísticas começaram a ser implantadas. Houve substituição da nomenclatura “relações industriais” para “recursos humanos” o que marcou a forma com o qual as pessoas eram analisadas. A partir dessa época, as pessoas passam a ser consideradas recursos vivos, com inteligência e capacidade de interferir na produtividade da empresa. Permitindo uma coordenação descentralizada, existindo uma interação maior entre os cargos, sendo mais flexível e buscando maior adaptação em ambientes instáveis (ANDRADE, VILAS BOAS, 2009).

Além disso, Andradre, Vilas Boas (2009) explica que com o processo de globalização a partir de 1990 e o avanço das tecnologias, houve mudanças significativas e o processo de comunicação se acelerou. As organizações começaram



a investir em políticas de gestão de pessoas buscado a valorização dos seus colaboradores e, assim consequentemente, tornaram-se mais comprometidos, sendo o diferencial competitivo.

Contudo, se faz necessário compreender quais são as ferramentas utilizadas para que a gestão de pessoa ocorra de maneira assertiva dentro das empresas, e que a mesma apresente resultados significativos neste mundo globalizado e que busca respostas rápidas. Uns dos elementos utilizados na estratégia de pessoas é a avaliação de desempenho, o capítulo a seguir trará dados importante para compreender a mesma deste processo descrito acima.

Portanto, A empresa é um sistema corporativo e está conectada com o intuito de gerar produtos e/ou serviços. Entretanto, ela pode ser considerada um agente potencializador de carteira de recursos. Enquanto, a estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa.

Segundo, (Gonçalves, Coelho e Souza, (2011). a estratégia é definida pelo nível institucional com participação das demais áreas, com o intuito de projetar em longo prazo o futuro da organização. Deste modo, é possível que a empresa, em sua totalidade, obtenha sinergia com os objetivos que estão constantemente em mudança.

Segundo Andrade e Vilas Boas (2009) para definir uma estratégia organizacional é necessário utilizar dois tipos de análises: aquela que se refere ao ambiente externo, compreendendo as oportunidades e ameaças contidas nele e a análise do ambiente interno, realizando o levantamento das habilidades, capacidades e dificuldades da organização, de forma a permitir a integração da energia disposta nesses ambientes.

Diante dessa perspectiva é possível notar que cada organização trabalha e desenvolve estratégias e está inserida em um determinado contexto de mercado, como reforça, Leme (2006). Sendo a missão, a visão e os valores formas de apresentar elementos essenciais na construção da estratégia organizacional, construindo assim um caminho lógico e coerente.

Para Leme (2006) as organizações sobrevivem através dos seus resultados, feita a partir da atuação de seus colaboradores, o seu maior capital. Sendo assim, se os colaboradores não se sentirem valorizados e estimulados, a empresa não atingirá os resultados, portanto, a gestão estratégica de pessoas surge como ferramenta para

que a empresa cumpra na plenitude sua estratégia, e atinja e justifique sua missão e visão, como também revela.

Nesse sentido, Andrade e Vilas Boas (2009), reforçam o fato de que a gestão estratégica contribui para o esclarecimento de valores e princípios, atuando no um elemento esclarecedor, e criando uma cultura de comprometimento na organização.

Segundo Andrade e Vilas Boas (2009), tal situação torna-se mais clara ao se observa que o mercado de trabalho é construído a partir da oferta e procura de emprego, do mesmo modo que a gestão de pessoas só pode ser possível devido ao conjunto de indivíduos aptos a trabalhar. Assim, o planejamento se estabelece como forma de minimizar os problemas de quantidade e qualidade do pessoal para alcançar metas, criadas pela organização.

Além disto, cada cargo exerce determinada complexidade da organização, e suas ações impactam diretamente nos resultados da mesma, ou seja, a tomada de decisão é realizada em todos os níveis da organização, mas cada uma tem repercussão diferente de acordo com a complexidade da função. Diante disto conforme a complexidade do cargo pode levar uma empresa ou um país à falência, e como estratégia para o sucesso é preciso considerar estas variáveis dentro da avaliação de desempenho (LEME, 2006).

“Em meio a rápidas transformações e mudanças nos padrões de exigência, a gestão de pessoas deve amparar as organizações, pois é ele a responsável pela maneira que as empresas se estruturam para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (FISHER, 2002 apud STEFANO, 2008, p.15).”

A partir desta perspectiva, Stefano (2008) comenta que com a crescente mudança no cenário, os gestores começaram a desenvolver e investir no capital humano estimulando a participação da gestão de pessoas na estratégia organizacional.

No entanto, o mesmo autor, alerta que a busca por controle dos empregados, onde os mesmos são vistos como números e despesas, sujeitos que devem ser mandados e que permanecem em uma estrutura hierarquizada foi substituída pela estratégia do comprometimento, onde os talentos são valorizados, uma produção flexível, de um ambiente composto por confiança e participação assumiu forma e desafiou os profissionais assumir um posicionamento diante do planejamento da organização (STEFANO, 2008).

Contudo Leme, (2006), diz que a construção de responsabilidades e atribuições de cada função pode ser utilizada para o plano estratégico através do uso efetivo e, apropriado dos resultados da avaliação de desempenho.

### 2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Nas organizações o tempo todo o trabalho está sendo avaliado, entretanto na maioria das vezes os critérios mediante as pessoas estão sendo avaliadas são claros, o que pode acarretar uma série de adversidades e resistência. Por este motivo, é essencial que os objetivos estejam alinhados com objetivos organizacionais e que possam ser pactuados com os colaboradores de maneira prévia. Assim, a avaliação profissional passa a ser considerada um processo sistemático que se refere com o desempenho da pessoa no trabalho, através de critérios claros, objetivos e comunicados (FERNANDES,2013).

Nesse cenário, a avaliação surge como uma importante ferramenta para a gestão de pessoas, deve medir o desempenho do funcionário no exercício do seu cargo por determinado período visando melhorar a performance dos colaboradores em diferentes níveis (FERNANDES,2013).

Dessa forma, o processo de avaliação passa a ser percebido como forma de apreciar o desempenho de cada pessoa nas atividades que realiza e fundamentar mudanças salariais, de função, promoções, assim como sinalizar para o colaborador possíveis mudanças comportamentais, de atitudes, conhecimentos. Entretanto, a avaliação de desempenho pode ser percebida como forma de punição por comportamentos passados por alguns funcionários (ANDRADE, VILAS BOAS, 2009).

Nesse sentido, Lima (2012), comenta que em 1982 o serviço público do EUA criou um relatório anual para avaliar as atividades dos seus funcionários, acompanhando a tendência do exército estadunidense que em 1980 implantou um sistema semelhante para acompanhar o desempenho de seus soldados. Porém foi somente depois da segunda guerra mundial que a técnica ganhou força em grandes empresas. Entretanto, o mesmo autor, destaca que as inúmeras inadequações do processo, fizeram com que o método recebesse muitas críticas.

“Pode ser considerada uma análise regular e sistemática de desempenho do colaborador. Comparando as tarefas que executa com as metas e resultados pretendidos e com o seu potencial de desenvolvimento (ABRAPP, 2013, p.8)”

Como se observa, no trecho acima, a avaliação se apresenta como um acompanhamento sistemático de desempenho das pessoas no trabalho, considerando suas atividades, comportamentos e resultados alcançados, visando um plano de desenvolvimento, como lembra Marras (2012).

Desse modo, Andrade, Vilas Boas (2009), salientam que se torna imprescindível à organização, a avaliação de diversos aspectos antes de definir o método mais adequado às suas necessidades. Em vista disso, quando bem praticada, a avaliação de desempenho, torna-se um importante instrumento de valorização, possibilitando segundo Marras, Lima (2012) explica que estabelecer objetivos de maneira alinhada com a estratégia do negócio, elaborar planos de melhoria, identificar e desenvolver talentos, assim como, desligar pessoas que não atendem às expectativas organizacionais:

Uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos (PONTES, 2010, p. 26 apud Marras, Lima 2012, p. 06).

Além disto, a avaliação de desempenho deve ser um processo periódico, com o intuito de perceber o processo evolutivo. A responsabilidade da mesma pode ser atribuída em diversas esferas, como do gerente, onde o superior é responsável pela avaliação e comunicação do avaliar para seus subordinados. Envolver o indivíduo e do gerente na avaliação, considerando, inclusive, a utilização de avaliações da própria equipe de trabalho; que analisam seu desempenho e propõem medidas de melhoria (ANDRADE, VILAS BOAS, 2009).

Contudo as avaliações se diferenciam pelos padrões utilizados e por quem as avalia. Dentre elas temos a avaliação realizada pelo superior hierárquico, existe uma presunção que o superior tem as maiores oportunidades de observar o desempenho dos subordinados, entretanto é preciso compreender que esta avaliação pode ser tendenciosa e a enfrentar dificuldades de percepções, que são inerentes dos seres humanos (DALMAU, BENETTI, 2009).

Além dos métodos já discutidos, a auto avaliação de desempenho é outra maneira que proporciona ao indivíduo a capacidade de qualificar sua eficiência, eficácia através de parâmetros estabelecidos pelo seu superior. Assim, como a avaliação realizada de baixo para cima é quando o gerente é avaliado por seus subordinados, ou a comissão de avaliação que é um conjunto de pessoas ligadas diretamente ou indiretamente no desempenho do colaborador (ANDRADE, VILAS Boas, 2009).

Dalmau e Benetti, (2009) coloca que a auto avaliação é benéfica, porque faz com que o sujeito se envolva na análise de seu desenvolvimento, podendo facilitar para a quebra de barreiras, já que os sujeitos iram refletir sobre pontos fortes e fracos. Entretanto, este método, normalmente utilizado em conjunto com a avaliação do superior, onde ambas possam se complementar.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) explica que outra possibilidade entre os métodos de avaliação de desempenho é a realizada pelo subordinado, entretanto, é preciso que a prática de avaliação de desempenho tenha um objetivo claro na empresa, assim como o gestor tenha o conhecimento e a aceitação do proposito de tais procedimentos. Para que a mesma não esteja vinculada a possíveis represarias futuras. As avaliações de entre pares, é uma política que também pode ser adotada, porém um cuidado que deve se observa é que pode existir relações de amizades e conflitos, e que as mesmas podem interferir no resultado final.

Rabaglio, (2004) descreve o processo de avaliação como uma ferramenta que estima o potencial individual das pessoas, e o potencial humano nas organizações. Ela descreve outro padrão para a aplicação. O método que ela descreve é a avaliação por competência, para a Autora Rabaglio (2004) cada cargo deve ter suas competências, e o papel da avaliação é identificar as competências presentes nos comportamentos dos sujeitos e a coerência dentre o que a função necessita e o que ele apresenta. Além disto, esta avaliação de desempenho promove o desenvolvimento dos comportamentos que precisam ser desenvolvidos ou aperfeiçoados.

Leme (2005) explica que, esta ferramenta pode ser aplicada por diferentes pessoas, não obrigatoriamente apenas pelo superior. Entretanto, é importante ressaltar que o que caracteriza uma avaliação por competência são os direcionadores. Rabaglio (2004) descreve o processo como um facilitador para o autoconhecimento, e melhoria continua.

Do mesmo modo, a avaliação 360º graus, realizada por todos os elementos que mantêm alguma relação com o avaliado como o superior imediato, colegas de trabalho, cliente e o próprio avaliado, podem contribuir de forma apropriada à algumas estratégias mais aprimoradas de gestão. (ANDRADE, VILAS BOAS, 2009).

Nesse sentido, Marras, Lima (2012), ressaltam a necessidade de se considerar uma série de variáveis influenciadoras que podem interferir no resultado final, independentemente da subjetividade dos sujeitos envolvidos no processo de avaliação funcional.

Desse modo, torna-se possível desenvolver a avaliação de desempenho com diversos focos nas organizações, como por exemplo, nos anos 70 a avaliação de desempenho podia ser realizada a partir da aferição do potencial, ou seja, da identificação da capacidade de alguém assumir posições que exijam o entendimento de assuntos mais complexos. De qualquer forma, a avaliação acaba por indicar em quais pessoas a empresa pode e deve investir (GRAMIGNA, 2002, p. 45 apud AMARRAS, LIMA 2012).

Andrade, Vilas Boas (2009), comentam que nos últimos anos a avaliação de desempenho tem sido realizada por muitas empresas de maneira tradicional e conservadora. Onde os dados são coletados, computados e estabelecidos relatórios, que são divulgados periodicamente pelos setores envolvidos. Além disso, em algumas empresas a avaliação de desempenho é considerada uma função isolada na gestão de pessoas, e por este motivo abandonada por diversas organizações.

No entanto, Drucker (1954) apud Marras, Lima (2012) salientam que os objetivos da organização devem ser delineados a partir da estratégia adotada pela empresa. Consequentemente começou-se a perceber a necessidade de integrar a gestão de pessoas nas estratégias, entretanto para que isto seja possível, é necessário que a avaliação de desempenho esteja alinhada com a seleção, o treinamento, desenvolvimento, remuneração.

Segundo Leme (2006) o processo de implantação de avaliação de desempenho não deve ter início pela avaliação. É necessário realizar uma espécie de contrato, onde são expostas as regras e o que será avaliado e cobrado de cada colaborador.

Pensando nisso, existem quatro dimensões que devem ser consideradas segundo Hipólito, Reis (2002) apud FERNANDES, (2013, p.21) ao se avaliar o desempenho das pessoas no trabalho. “A primeira delas é a avaliação de desempenho, ou seja, a complexidade da atividade que a pessoa realiza e como ela aplica suas competências (as capacidades e entregas). O segundo ponto é avaliação comportamental que o autor descreve como, as

características observáveis no ambiente de trabalho, com o conjunto de valores adotados pela organização. Na sequência, o mesmo autor, levanta a importância de avaliar as características de personalidade, investigando aptidões, revelando áreas que revelam maior potencial para se desenvolver. E por último a avaliação de metas e resultados afere quanto o profissional cumpriu a relação que lhe foram confiadas.”

Nesse mesmo sentido, Marras e Lima (2012) listam cinco razões para implantar o processo de avaliação de desempenho. O primeiro deles é que é possível identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, e facilita o autodesenvolvimento dos empregados, bem como, a fornecer feedback. Contudo, também possibilita descobertas de novos talentos e pode subsidiar programas de méritos, promoções e transferências.

No entanto, Fernandes (2013) acredita que a avaliação de desempenho pode contribuir em situações como amparar a organização em ações trabalhistas, assim como documenta e oferece suporte para decisões estratégicas. Contudo contribui para a homogeneização dos colaboradores, esclarecimentos dos objetivos da organização, orienta estruturação de ações individuais, e favorece a equidade.

Para o Autor Andrade, Vilas Boas ((2009) a avaliação de desempenho é uma poderosa ferramenta para a gestão estratégica de pessoas pois contribui para a identificação do potencial individual e do grupo. Ela pode proporcionar elementos para a melhoria das atividades, contribuindo para o planejamento, organização de uma organização descentralizada, livre e participativa.

Entretanto, normalmente as estratégias não são divulgadas, ou são relatadas de maneira informal (TIGRE, 2006). Barney, (2007) apud Gonçalves, Coelho, Souza (2011) explica que todos os ativos, capacidades, processos, informações podem aplicar estratégias que desenvolvam a eficácia e eficiência. Além disto, toda organização obtém estratégias, sejam elas deliberadas ou emergentes. Independentemente de como as estratégias são formadas, ela é criada para obtenção de resultados. As competências vêm de encontro com esta busca, ou seja, trata-se do nível de prontidão que a organização possui para atingir o resultado pretendido. Entretanto para desenvolver estas competências coerentes é preciso que a empresa esteja disposta a investir em treinamentos, capacitação (FERNANDES, 2013).

Muller (2003) descreve que para utilização da AD na estratégia, é preciso inicialmente que os objetivos estejam claros para os avaliados. Para Harrington (1993) “se não pode medir, não pode controlar, se não pode controlar, não pode gerenciar,

se não pode gerenciar, não pode melhorar”, ou seja, a avaliação de desempenho para o autor tem importância significativa no sucesso de ações de melhorias. Para ele a avaliação de desempenho tem papel de entender o que está acontecendo, corrigir situações fora do controle, estabelecer prioridades, decidir se as responsabilidades devem ou não ser aumentadas, necessidades de treinamentos pontuais ou do grupo, planejar e atender novas expectativas e estabelecer cronogramas realistas. Além disto, Miranda e Silva (2002) descrevem que a avaliação de desempenho pode favorecer o controle operacional, controlar e gerenciar o planejamento, identificar problemas, definição de papéis e responsabilidades, e por fim, na criação e implantação de estratégias, portanto a avaliação é um poderoso instrumento, que pode ser utilizado de maneira global ou pontal, conforme o objetivo e a perspectiva do gestor.

A avaliação de desempenho pode ser considerada o passo para o diagnóstico e para construção de um plano de desenvolvimento, treinando para que os sujeitos possam alcançar competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras. Além disto, com base nas informações coletadas estratégias como salários, promoções, transferências (DALMAU, TOSTA, 2009). Para Marques (2012) a estratégia de medir o desempenho é mensurar resultados e/ou a produção, sendo elos de objetivos.

Em busca de alinhar as estratégias empresariais com as políticas de gerenciamento de pessoas surgiu a gestão de competência, que propõe compreender as competências necessárias para cada função, e através disto contratar ou alocar sujeitos em cargos de forma assertiva (BAUMOTTE et al, 2013).

Contudo, o próximo capítulo, explicará sobre as ações metodológicas da pesquisa, para que os objetivos fossem atingidos.



### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem por finalidade analisar, segundo a percepção de gestores, as principais contribuições da avaliação de desempenho funcional, na tomada de decisão sob as estratégias de gestão de pessoas numa Cooperativa de Crédito. Portanto é caracterizada como um estudo de caso, que segundo, Yin, (2015) é utilizada para compreender diversos fenômenos, sejam eles individuais, grupais, organizacionais ou sociais. Focando em um caso, proporcionando uma visão do mundo real.

Com esse fim, utilizou-se da abordagem, prioritariamente, qualitativa de dados para investigar o fenômeno, que tem o pressuposto de compreender e apreender em caráter multidimensional dos fenômenos em sua manifestação natural, bem como captar os diferentes significados de uma experiência vivida, auxiliando a compreensão do indivíduo no seu contexto. (YIN, 2016)

Nesse sentido, destaca-se a discussão estabelecida por Gil (2008) p. 26, que define pesquisa como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. ”. Entende-se que sem uma forma ou um método sistematizado, não se pode atingir o grau de certeza esperado em uma pesquisa

Além disso, a pesquisa também pode ser caracterizada como descritiva, ou seja, a finalidade é a observação e a coleta de dados, não existe qualquer interferência por parte do pesquisador. Ele visa identificar, registrar e analisar os fatores e variáveis relacionados aos fenômenos estudados. Ela pode ser utilizada também para proporcionar uma nova visão do problema, e é muito utilizada por pesquisadores sociais, organizações e partidos políticos. (GIL, 2008).

A pesquisa foi aplicada através de uma entrevista estruturada que é surge através de uma relação fixa de perguntas, cuja a ordem e redação permanece iguais para todos os participantes (GIL, 2008). O instrumento de coleta de dados, definiu-se que a técnica mais apropriada seria o uso de um roteiro de questões estruturadas que permitissem coletar as diferentes percepções dos sujeitos envolvidos, a partir de entrevistas que foram anotadas e posteriormente agrupadas sob a orientação dos objetivos pré estabelecidos.

Além disto, os entrevistados foram sensibilizados sobre a importância da sua participação, dos objetivos que o mesmo buscava atingir assim como a

confidencialidade das informações, e que os dados seriam utilizados de forma coletiva. Todos assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido.

Desta forma, o roteiro de coleta dos dados, foi organizado em três blocos distintos: no primeiro momento, buscou-se estabelecer o perfil dos participantes, posteriormente, as entrevistas eram orientadas para identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho funcional utilizadas pela Organização, bem como, verificar de que forma a gestão de pessoas se apropria dos resultados apurados pelo processo de avaliação de desempenho.

Foi elaborado um questionário (apêndice A) com seis (6) questões abertas, criadas a partir dos três objetivos específicos da pesquisa, citados anteriormente. Além disto, os mesmos foram aplicados em uma amostragem por acessibilidade ou por conveniência, ou seja, sujeito que tem acesso, ou de alguma forma representam o público pretendido (GIL, 2008).

A entrevista foi realizada entre os dias 11 e 16 de janeiro de 2018 Salienta-se que o processo de coleta de dados ocorreu de forma, nas cinco (5) agências pertencentes ao distrito do Sudoeste, localizadas nos municípios de Dois Vizinhos, Pato Branco, Francisco Beltrão e Marmeleiro que apresentam, atualmente, um quadro de aproximadamente, cinquenta e oito (58) colaboradores, sendo que, deste número, foi possível definir uma amostragem de sete (7) pessoas para aplicação da pesquisa com base no cargo ocupado pelas mesmas.

Segundo Gil (2008) a análise dos dados qualitativa está intimamente ligada ao estilo de cada pesquisador. Entretanto Miles e Huberman (1994) apud Gil (2008) apresentam três etapas para a análise de dados nestes casos: A redução que deriva em filtrar as informações originais da pesquisa, a apresentação é a organização dos dados selecionados de forma a possibilitar a análise e, a conclusão e verificação que o próprio nome já descreve, é a certificação dos dados coletados e da filtragem deles.

As entrevistas foram analisadas com base em no método da Análise de Conteúdo que “é um dos procedimentos clássicos na análise de material textual [...]”. O processo é uma redução do material através da omissão de enunciado incluindo em uma generalização no sentido de sintetizar o material” (COSTA, 2009).

Machado, Maia (2007) descrevem a análise de conteúdo em três etapas: A pré análise, trata-se da organização, e tem por objetivo estabelecer um programa preciso, identificando quais são os indicadores que a análise vai avaliar. A segunda fase é a

exploração do material, esta etapa consiste em codificar sistematicamente os dados. Por fim, a última etapa seria o tratamento dos resultados obtidos e interpretações (MACHADO, MAIA, et al, 2007).

Bardin (2006), reforça as propriedades da análise de conteúdo, esclarecendo que se trata de um método, que utiliza de técnicas análise das comunicações através de procedimentos sistemáticos.

Deste modo, o próximo capítulo contempla a análise dos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os gerentes, e os resultados que foram discutidos através da luz da literatura.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando os objetivos propostos para este estudo, se estabeleceu como locus de investigação uma Cooperativa de Crédito que tem sua sede no município de Francisco Beltrão, e com unidades espalhadas pelos municípios de Pato Branco, Marmeleiro, Francisco Beltrão, na região do Sudoeste do Paraná, atendendo uma população de 212.225 habitantes em sua totalidade. As agências estão atuando nesse mercado, contando com o número total de 58 funcionários, e 7.100 cooperados. A Cooperativa em questão, faz parte do sistema CECRED, de livre admissão, ou seja, qualquer pessoa pode se associar à cooperativa. A Cooperativa tem seu RH centralizado no município de Francisco Beltrão e atua desde 2008.

Com esse fim, a coleta dos dados ocorreu a partir de entrevista com roteiro semiestruturado, sendo que o processo, teve seu início no dia 11 de janeiro de 2018, através das duas (2) agências localizadas em Francisco Beltrão. Na oportunidade, foram ouvidos gerente de gestão de pessoas, além dos dois gerentes de negócio e o gerente geral das cinco (5) agências. No mesmo dia foi realizada a entrevista no município de Marmeleiro com o gerente de negócios.

Na sequência, no dia 16 de janeiro de 2018, foram realizadas as entrevistas nas agências de Pato Branco e Dois Vizinhos com os dois gerentes de negócios dos seus respectivos pontos de atendimento. Os mesmos foram selecionados devido ao cargo que ocupam e foram informados sobre a segurança das informações com a garantia de confidencialidade, além de tomarem ciência formal a partir do Termo Livre Esclarecido.

Desta forma, buscou-se estabelecer o perfil dos sete (07) gerentes, participantes da pesquisa. Apurou-se que destes, três (3) são do sexo feminino e quatro (04) do sexo masculino. A faixa etária varia entre vinte e cinco (25) anos e quarenta e cinco (45) anos e o nível de formação que a equipe possui é que cinco (05) deles com Ensino Superior Completo em Administração e áreas correlacionadas e dos outros três (03) são pós-graduados.

A partir da apuração dos principais elementos do perfil dos gerentes participantes da pesquisa, foram realizadas entrevistas, as informações obtidas eram anotadas para posterior agrupamento e análise, a partir das técnicas de análise de

conteúdo. Estas informações foram agrupadas em uma planilha de dupla entrada, de um lado foram colocados os trechos discursivos e de outro foi realizada a análise de conteúdo. Posteriormente as análises foram discutidas à luz da literatura da área.

Desta forma, os gerentes de negócios das agências da primeira agência em análise, serão identificados como A1 e B2, atualmente suas equipes são compostas por 13 e 10 pessoas respectivamente. O gerente geral de todas as agências na região Sudoeste será identificado por C3, ressaltando-se o fato de que o mesmo realiza a avaliação de desempenho com a equipe de gerentes, ou seja, 6 pessoas. Já o gerente da agência indicada em segundo momento nesta análise, que conta atualmente com um quadro de colaboradores de 7 pessoas será denominado D4 e terceiro gerente que ilustra esta análise e que também atua em todas as agências, como E5. Destaca-se nesse caso, que o mesmo possui e tem 2 colaboradores diretos. Por fim, o gerente de número quatro, na ordem de apresentação dos resultados, foi identificado como F6 e o da agência de número 5, como G7 o mesmo tem suas equipes compostas por 9 e 10 colaboradores, respectivamente.

O primeiro objetivo específico era identificar as principais ferramentas de avaliação de desempenho funcional utilizadas pela Organização, tendo em vista isso, foi possível identificar nas primeiras perguntas que as principais ferramentas de avaliação de desempenho funcional utilizada pela Organização é um formulário próprio baseado nas competências de cada cargo e que esta avaliação ocorre anualmente.

Apurou-se também que o gestor de cada equipe é responsável pela aplicação da mesma com seus respectivos colaboradores e que posteriormente encaminhada para o departamento de gestão de pessoas. Verificou-se ainda que os colaboradores obtêm acesso aos resultados através de uma conversa com os gestores, feedback, e que participam da elaboração do plano de desenvolvimento individual. O processo de avaliação ocorre de forma simultânea, tendo ocorrido, nos últimos anos, no final do mês de janeiro.

Quando questionados se aplicação de AD é uma política da empresa, todos concordam. Não havendo um fato específico que tenha desencadeado esta implantação. Nesse sentido, verifica-se que os gestores não conhecem os motivos que desencadeou esta ação, o que pode interferir na forma com que os mesmos aplicam e utilizam os dados obtidos pela avaliação de desempenho.

Na sequência a busca era para verificar de que forma a gestão de pessoas se apropria dos resultados apurados pelo processo de avaliação de desempenho, algumas perguntas evidenciaram que a maioria dos gestores não se apropria dos resultados da avaliação de desempenho, o que pode ser percebido nos trechos abaixo:

“Eu não sei para que eles usam estes dados. [...] eu também nunca perguntei, porque desde que eu entrei na empresa, e já faz uns 4 anos e pouco é desta forma, a gente é cobrado e tem prazo para fazer [...] (entrevistado F6) ”.

Fala evidencia que o gestor não compreende a razão da aplicação da técnica, e que a mesma ocorre devido ser uma norma da empresa e por ser cobrado pela entrega, entretanto desconhece elementos da existência ou relevância. O Autor Andrade, Villas Boas, (2009) relata é que o desconhecimento da ferramenta pode fazer com que a empresas considere uma prática isolada na gestão de pessoas, e por este motivo abandona-la. Além disto, é preciso compreender de que forma estas avaliações estão sendo realizadas, já que o gestor não compreende a utilidade da mesma, é passível de que a mesma não esteja sendo coerente ou coesa com os objetivos da cooperativa devido a esta falta de apropriação da relevância.

Em outro momento é questionado o que levou o uso dos resultados da avaliação de desempenho nos processos de decisão, e quais são estes processos de decisão, os gestores A1, D4 e F6 explicam que não sabem esta informação. Enquanto B2 apenas descreve que não existiu um fato específico.

Depois que a avaliação de desempenho foi implantada pelo nosso Rh central [...] Ele fica lá em Blumenau, e a moça que atuava aqui, já até saiu. Veio orientação de como nós deveríamos fazer. (Entrevistado B2).

Além disso, quando questionados sobre o processo de gestão das informações do Avaliação de Desempenho, os gestores A1, B2, D4, E5 e F6 explicam que estas informações são preenchidas através dos formulários e inseridas em uma planilha e encaminhadas para o RH, das unidades e da cooperativa central. Durante a pesquisa foi possível perceber que um posicionamento diferente de dois gestores dentre os sete que foram entrevistados, sendo que um deles é gerente do departamento de Recursos Humanos e o outro é o gerente geral da cooperativa de crédito em questão. Quando questionados como os resultados são apropriados

“O gestor realiza a avaliação de desempenho com base nas competências elencadas de cada cargo dos seus colaboradores. É um formulário, que ele preenche. [...] depois ele tem um momento com o colaborador e passa as informações, normalmente é quando eles criam o PDI. Posteriormente as informações são inseridas em uma planilha e encaminhado os resultados são encaminhados para mim. [...] eu avalio os dados e encaminho para o C3, assim como monto o PTA, LNT, depois encaminho para a cooperativa central (entrevista E5).”

“[...] as informações são inseridas em uma planilha, após a avaliação ser realizada [...]. Estas são encaminhadas para a cooperativa central, com as ações programadas e implantadas no desenvolvimento individual e da equipe, além disto, é avaliado as informações de cada unidade, para avaliar e compreender quais são os maiores gaps, alinhando com o plano de treinamento anual oferecido, assim como o desenvolvimento do sujeito dentro da organização e a sua carreira [...] os números são encaminhados para a diretoria. E a gente manda a avaliação para RH faz o link entre a avaliação de desempenho com a pesquisa de clima organizacional [...] (entrevistando C3).”

Demonstrando que as informações não são disseminadas, entre os usuários pela cooperativa, e que cinco dos gestores, não compreendem motivo pelo qual eles realizam estes procedimentos e os impactos do mesmo. E, portanto, vai contra o autor Andrade, Vilas Boas (2009), que salienta a importância do alinhamento das informações dentro da empresa. Tendo em vista disso, quando bem praticada, a avaliação de desempenho, torna-se um instrumento de valorização.

O que demonstra oportunidades de melhoria no processo, como a sensibilização no processo com os gestores, ou alinhamento das informações com os mesmos. Para a Rabaglio (2006) deve estar comprometido em atingir os melhores resultados, para isto o mesmo descreve a sensibilização e a conscientização para a participação eficaz, desmistificando assuntos, e amadurecendo o conhecimento sobre a ferramenta. E assim difundindo a seriedade, os critérios, os prazos.

O terceiro objetivo específico tinha como premissa identificar, segundo a percepção dos gestores, como o processo de avaliação de desempenho interfere na tomada de decisão estratégica em gestão de pessoas na Organização. Entretanto as informações sobre os impactos e interferências, novamente são descritos pelos dois gerentes o C3 e o E5 como é perceptível abaixo:

A nossa avaliação tem como objetivo proporcionar o desenvolvimento e o crescimento dos nossos colaboradores, visando o resultado e atingimento das metas, neste sentido a avaliação de desempenho apresenta um papel essencial. É através delas que podemos construir estratégias elaboradas, de resultados e de desenvolvimento. Ela nos mostra a real situação na nossa

cooperativa [...]é preciso compreender as capacidades individuais e da equipe para estabelecer metas, o mercado contribui, porém, não poder ser o único indicador” (entrevistado C3).

A fala do gestor C3 foi possível identificar, como o processo de avaliação de desempenho interfere segundo a sua percepção na tomada de decisão na gestão de pessoas na organização. A sua fala é condizente com o autor a Andrade, vilas boas, (2009), que argumenta sobre a avaliação de desempenho ser uma ferramenta para a gestão estratégia de pessoas, podendo ser utilizada como um agente de monitoramento, além de contribui para a definição de metas e identificação de programas de recrutamento e seleção, capacitação de pessoal, promoção, remuneração, assim como a identificação do potencial individual e do grupo.

o gestor E5 descreve os impactos diretos da avaliação no departamento de gestão de pessoas.

“A avaliação pode ser um item consistente para a tomada de decisão dentro do departamento, sendo um argumento para aplicação de projetos futuros [...]. Esta ferramenta pode impactar positivamente em todas as áreas da cooperativa, é preciso ter cautela, porque ela tem um grande impacto e se a gente não souber administrar acaba fazendo mau uso dela, e afetando a empresa como um todo (entrevistado E5).

Sobre este aspecto, Miranda e Silva (2002) descrevem que a avaliação de desempenho pode favorecer o controle operacional, controlar e gerenciar o planejamento, identificar problemas, definição de papéis e responsabilidades, e por fim, na criação e implantação de estratégias, sendo um poderoso instrumento, que pode ser utilizado de maneira global ou pontal, conforme o objetivo e a perspectiva do gestor.

Além disto, Dalmau, Tosta (2009) consideram um passo para o diagnóstico e para construção de um plano de desenvolvimento, treinando para que os sujeitos possam alcançar competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras.

Porém quando, os outros gestores são questionados, descrevem o PDI como a principal resultado da avaliação de desempenho. Como é possível perceber através da fala do entrevistado:

Os resultados são muito importantes, após a avaliação eu sento com o colaborador, e aí explico o que é a avaliação, e que ela é aplicada para melhor o desempenho dele. Depois eu explico os pontos, bons e ruins e por último falo novamente das coisas boas. [...] A gente acaba montando junto o plano,



coloca prazos para acompanhar. E dá muito certo, na maioria das vezes (entrevistado B2).

Nesse sentido, o autor Marras, Lima (2012) explica que é possível identificar os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, além disto, facilita o autodesenvolvimento dos mesmos, assim como fornecer feedback. Contudo também possibilita a descobertas de novos talentos e pode subsidiar programas de méritos, promoções e transferências. Ou seja, é possível perceber que o entrevistado B2, descreve que avaliação de desempenho oferece subsídios na construção de um instrumento de feedback, porém sem uma forma estruturada pelo departamento de gestão de pessoas.

Quando questionados se a cooperativa utiliza os dados da avaliação de desempenho para a tomada de decisão, os gestores A1 B2, D4 e F6 dizem que desconhecem o uso das informações nas estratégias em gestão de pessoas. Contradizendo das informações descritas anteriormente, onde os gestores explicam que ocorre um plano de capacitação individual, ou seja, é possível considerar que as ações tomadas através dos resultados da avaliação de desempenho não sejam consideradas pelos gerentes como estratégica em gestão de pessoas.

“Eu utilizo a avaliação de desempenho apenas para o PDI e aproveito para dar feedback, já que não é sempre que consigo tirar este tempo de falar com todos. (Entrevistado A1)”

A fala demonstra que os gestores, não compreendem especificamente o que a avaliação de desempenho impacta na gestão de pessoas, aplicam ela e utilizam para a elaboração do PDI, porém, não consegue descrever esta apropriação de informações, o que se torna visível, através dos seus discursos. Na sequência quando questionados sobre a utilização dos resultados na gestão de pessoas, os gestores A1, B2, F6 e D4 diz que sim e citam novamente como exemplo o PDI.

“Ele é muito útil quando estamos com pessoas difíceis, uso de estratégia a avaliação para intervir e propor mudança de comportamento ou de atitudes técnicas. [...] montamos o plano de PDI e assim os sujeitos se comprometem. As vezes eles não cumprem como deveriam, mas isto dá respaldo para futuras demissões (entrevistado A1),”

É possível notar a partir das contribuições entrevistado A1, no excerto acima que Fernandes (2013), é coerente ao afirmar que acredita que a avaliação de

desempenho pode contribuir em situações como amparar a organização em ações trabalhistas, assim como documenta e oferece suporte para decisões estratégicas, dando suporte para a demissão, assim como ações posteriores a ela. Deste modo, evidencia-se que segundo a percepção do gestor A1 a avaliação de desempenho proporciona outra contribuição nas decisões estratégicas da cooperativa.

Na sequência o entrevistado E5 relata:

“Nos utilizamos para diversas coisas, mas após a avaliação de desempenho e a elaboração do plano PDI é estruturado todo o orçamento de treinamentos e calendário do ano. [...] assim como uma análise em casos mais críticos se vai acontecer desligamento, qual é a nossa verba para isto (entrevistado E5).”

Pensando nisto, Drucker (1954) apud Marras, Lima (2012) levanta a proposta de integrar a gestão de pessoas nas estratégias, entretanto para que isto seja possível, é necessário que a avaliação de desempenho esteja alinhada com a seleção, o treinamento, desenvolvimento, remuneração. Portanto, outro ponto que podemos perceber é que na percepção do gestor E5 a avaliação de desempenho oferece informações para o ciclo do processo de desenvolvimento na gestão de pessoas.

Assim como E5 relata que é um instrumento para mensurar resultados:

“Os processos de decisão é como disse a programação do desenvolvimento da equipe e das pessoas fica focado no déficit, o que faz os resultados serem mais precisos [...] A área humana é complexa, e ter um instrumento de base para a criação do PTA (plano de treinamento anual) faz toda a diferença, e também é um argumento, caso o orçamento seja questionado (entrevistado E5) ”

Percebam que o gestor E5 descreve que apropriação dos resultados fornece base para criar um plano de desenvolvimento com custos justificáveis. Entretanto, apenas o gestor E5 e o C3 descrevem estas informações, o que demonstra que a avaliação de desempenho interfere no orçamento da empresa na percepção dele, mas estas informações não são citadas em outras falas.

E em outro momento os gestores C3, E5, retomam a preocupação com relação ao orçamento para a efetivação do plano de desenvolvimento de treinamentos:

“É difícil pensar, normalmente a gente não pensa sobre isto. [...]. Mas acredito que porque ajuda a pessoas e melhorar a cada dia, e isto impacta no grupo. E são diferenças que você percebe no dia-a-dia (entrevista G7).”

“É como dito, as informações quando bem extraídas pode ser impactante no resultado final. Entretanto atualmente não medimos a eficácia destas ações [...], mas acredito que ela atua fortemente na questão orçamentária no plano de desenvolvimento de treinamentos, em outras decisões ela pode ser uma fonte de informação [...] (entrevistando C3).”

“Desenvolver os colaboradores é extremamente essencial para o sucesso, entretanto é preciso ter elementos [...]. Por mais que seja uma cooperativa, o financeiro conta muito, e aí quando eu posso mostrar para o meu superior como isto interfere em ações, é mais fácil compreender. Por mais que ele seja muito humano, as vezes não fica claro o impacto destes investimentos financeiros (entrevista E5).”

É possível perceber através das percepções destes gestores, que a avaliação de desempenho é essencial para a criação do planejamento orçamentário da empresa, e que interfere nas futuras decisão de gestão de pessoas. O Autor Marques (2012) descreve que a estratégia de medir o desempenho é mensurar resultados e/ou a produção, sendo elos de objetivos, e que causam impactos diretos em ações futuras.

Por fim, a análise de dados possibilitou perceber que os gestores não se apropriam e não conhecem os impactos da prática. E que a informação estaa centralizada no departamento de gestão de pessoas, o que levanta um sinal de alerta, se os gestores não compreendem a importância da ferramenta para suas decisões futuras da cooperativa, será que a avaliação de desempenho está sendo aplicada e desenvolvida corretamente, com dados fidedignos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou apurar, segundo a percepção de gestores, as principais contribuições da avaliação de desempenho na tomada de decisão sob as estratégias de gestão de pessoas na organização. Assim, tendo em vista os elementos apresentados e discutidos no texto de análise, é possível perceber que a Cooperativa de Crédito que ilustra este estudo, se utiliza um formulário próprio, já validado e baseado em elementos que buscam avaliar possíveis competências desenvolvidas ou mesmo, a desenvolver nos colaboradores da organização. Além disso, apurou-se que o processo de avaliação de desempenho é coordenado pela equipe de gestão de pessoas e aplicado pelos gerentes de cada equipe. De posse dos resultados, desenvolvem, com a participação do colaborador avaliado, um plano de desenvolvimento individual.

No entanto, os resultados indicam que o processo merece alguns ajustes, tendo em vista que alguns gestores desconhecem sobre como o processo foi implantado e por quais motivos, assim como quais os impactos dos resultados no orçamento disponibilizado para capacitação dos colaboradores. Tendo em vista que esta informação pode interferir de maneira direta na relevância que cada um atribui para a ferramenta, assim como a forma que os mesmos aplicam.

Além disto, o estudo possibilitou a verificar que a gestão de pessoas da Cooperativa se apropria destes resultados através de planilhas individuais encaminhadas por cada gestor e, posteriormente, realiza os planos de desenvolvimento conforme a demanda apresentada. Na etapa seguinte do processo, consiste no encaminhamento das necessidades de capacitação ao Departamento de Recursos Humanos, localizado no município de Blumenau-SC para. Entretanto, alguns dos gerentes entrevistados, comentaram que estruturam o PDI através destas informações e que posteriormente elas são encaminhadas para outros departamentos, o que demonstrou que não são todos os gestores que conhecem as estratégias elaboradas de maneira global na cooperativa e que também não participam desta construção.

Nesse sentido, se ressalta as diferentes percepções dos gestores, sobre a efetividade do processo de avaliação de desempenho e sua interferência na tomada de decisão estratégica em gestão de pessoas na Organização.

Observou-se, a partir das contribuições dos participantes que, na sua maioria, ou seja, cinco de sete gerentes demonstram que usam a ferramenta para elaboração dos planos de desenvolvimento individual, e dentro desta percepção revelam o quanto isto impacta no desenvolvimento da equipe e dos colaboradores.

Do mesmo modo, foram apresentadas e discutidas percepções que evidenciam que um número menor de gestores está atenta a questões como o impacto no orçamento destinado a treinamentos, a elaboração do plano de treinamento anual assim como o levantamento de necessidades dos mesmos. Os resultados da avaliação para possíveis argumentações e a elaboração de metas.

Sob esse cenário, destaca-se que o objetivo deste estudo que pretendia analisar, segundo a percepção de gestores, as principais contribuições da avaliação de desempenho funcional, na tomada de decisão sob as estratégias de gestão de pessoas na Organização foi, atingido.

Do mesmo modo, foi possível aos gestores, contribuir, sugerindo possibilidades efetivas para o uso da avaliação de desempenho, como, por exemplo: A construção de planos de desenvolvimento de maneira conjunta com todos os gerentes, para que os mesmos compreendam os impactos e possam assim sugerir e elaborar estratégias condizentes com a realidade. Além de trabalhar com uma sensibilização sobre a ferramenta, seus impactos, e de que forma a mesma pode ser utilizada na cooperativa.

Ante ao exposto, o presente estudo, pode demonstrar que alguns dos gerentes não tem o domínio completo das informações sobre as possíveis contribuições do processo de avaliação de desempenho que a mesma pode causar dentro de uma para a Organização, o que pode limitar da ferramenta dentro da cooperativa.

Este estudo possibilitou ainda, compreender que por mais rica e complexa que uma ferramenta seja, é preciso que os sujeitos que a manipulam tenham conhecimento de suas interferências no meio, sejam elas positivas e/ou negativas. Assim como, contribuiu significativamente ao autor deste estudo nas suas atuações como profissional de gestão de pessoas, para ser um disseminador destas

informações que algumas vezes permanecem nas entrelinhas, e assim não atingindo a plenitude de possibilidades que as ferramentas de gestão podem oferecer aos gestores.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABRAPP, **Guia Para Modelo de Avaliação de Desempenho**. Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos, 2013, p.28.
- ALVES, S.D.S. SOARES M.M. As cooperativas de créditos e o banco central do Brasil. Porto Alegre: 2003.
- ANDRADE. Rui; VILAS BOAS, Ana. **Gestão estratégica de pessoas**. São Paulo: Elsevier, edição 16º, 2009, p 241.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal: LDA, 2006; p.223.
- BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro, et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos**. Rio de Janeiro: FGV, edição 3º, 2013, p.
- BRASIL, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Evolução do Cooperativismo no Brasil**. Brasília: MAPA, 2006, p.124.
- DAUMAL, Marcos B. Lopez; TOSTA, Kelly Cristina B. Tonani. **Estratégia de gestão de pessoas**. Curitiba: IESDE, 2009, p. 112.
- DAUMAL, Marcos, b. Lopez, BENETTI, Kelly Cristina. **Avaliação de desempenho**. Curitiba: IESDE, 2009. p. 156.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão Estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013, p 261.
- GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Editora Atlas; Edição 6º; 2008.
- GONÇALVES, Carlos Alberto, COELHO, Mariana de Freitas, SOUZA, Érika Márcia. VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciência e administração**. Fortaleza: v. 17, n. 3, p. 819-855, set./dez. 2011.
- HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 368.
- KOSLOVSKI, João Paulo. **Cooperativismo Paranaense: Experiências, resultados e propostas**. Curitiba: Ocepar, 2018, p. 288.
- LEME, Rogerio. **Avaliação de desempenho com foco em competências: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006, p.
- LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- MACHADO, Lourdes Marcelino; Maia, Graziela Zambão Abdian; et al. **Pesquisa em educação: Passo a passo**. São Paulo: M3T, 2007, p.116.

MARQUES, Cicero Fernandes. **Estratégia de gestão da produção e operações**. Curitiba: Iesde, 2012, p.144.

MARRAS, Jean Pierre, LIMA, Marília de Gonzaga. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012, p 135.

MIRANDA, Luiz; SILVA, José. **Medição de desempenho**. Porto Alegre: Bookman, 2002, p. 262.

MULLER, Cláudio José. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistema de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos**. Tese (Doutorado Engenharia da produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, p. 292, 2003.

PINHEIRO, Marcos Antônio Henriques. **Cooperativas de crédito: História da evolução normativa no Brasil**. 06 ed. Brasília: BCB, 2008, p.92.

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

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional**: um estudo comparativo em duas instituições financeiras internacionais. Tese (doutorado) São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para elaboração de trabalhos acadêmicos**. Comissão de Normalização de Trabalhos Acadêmicos. Curitiba: UTFPR, 2008. 122p.

TIGRE, P. B. Inovação e teorias da firma em três paradigmas. **Revista de Economia contemporânea**, São Paulo: n 3, p.67-111, jan./jun.1998.

YIN, Robert, K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5ª Edição. Porto Alegre: Bookman,



**ANEXOS**