

RESULTADOS A PARTIR DA IMPLANTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Stéfany Martins de Oliveira (SECAL)¹
Tamiris Goto Almeida (SECAL)²
Rosa Cristina Hoffmann (ORIENTADORA)³

Resumo: A avaliação de desempenho vem sendo utilizada como ferramenta de melhoria em diversas empresas visando o desenvolvimento do colaborador e, conseqüentemente da organização. Essa avaliação tem como base a descrição de cargo e, com ela é possível mensurar o desempenho do colaborador nas funções que executa, conforme o que foi previamente estabelecido. O objetivo geral deste artigo é analisar os resultados obtidos a partir da implantação inicial da avaliação de desempenho numa cooperativa agroindustrial. E para isso aplicou-se uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Quanto à natureza foi utilizada a pesquisa qualitativa, enfatizando-se a reflexão sobre os dados que foram analisados em uma pesquisa de campo, na modalidade de levantamento. Conclui-se que a implementação da avaliação vem trazendo benefícios à organização no que se refere ao conhecimento do gestor e liderados, gerando um melhor alinhamento das funções, além de uma boa aceitabilidade por parte dos envolvidos.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Ferramenta de melhoria. Implantação.

RESULTS FROM THE PERFORMANCE EVALUATION OF DEPLOYMENT

Abstract: Performance evaluation has been used as improvement tool in various companies for the development of the employee and consequently the organization. This assessment is based on the job description and with it is possible to measure the employee's performance in the functions it performs, as it was previously established. The aim of this paper is to analyze the results obtained from the initial implementation of performance evaluation in Agroindustrial Cooperative. And it was applied an exploratory and bibliographic research. The nature qualitative research was used, emphasizing reflection on the data were analyzed in a field of research, survey mode. We conclude that the assessment of the implementation has brought benefits to the organization in relation to the knowledge manager and led, creating better alignment of functions, plus a good acceptance by the involved.

Keywords: Performance evaluation. Improvement tool. Deployment.

¹ Bacharel em Administração (SECAL). E-mail: stefanyoliveira@hotmail.com

² Bacharel em Administração (SECAL). E-mail: gotoalmeidatamiris@gmail.com

³ Mestre em Economia (UFSC). Professora do curso de Administração (SECAL). profrosa.secal@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Com o intuito de uma avaliação dos cargos mais eficaz, com resultados adequados para cada área trazendo equilíbrio entre o líder e sua equipe, esta pesquisa tem por temática a análise da implantação da avaliação de desempenho como ferramenta de melhoria utilizada pelos Recursos Humanos.

Segundo Chiavenato (1999, p. 189), “avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

Dessa forma surge o seguinte problema de pesquisa: Qual foi a análise dos gestores de uma cooperativa agroindustrial perante a avaliação de desempenho, o feedback e as competências?

Pode-se destacar a importância de um setor de Recursos Humanos com visão estratégica e inovadora, que pensa além de processos operacionais, que busca soluções para a melhoria do clima organizacional, auxiliando de forma educadora e colaborativa no desenvolvimento de gestores e equipe, gerando melhores relações interpessoais entre líderes e seus liderados, visando à melhoria contínua nos processos operacionais, tendo em vista não somente a geração de valor monetário, mas também agregando valor a cultura organizacional. De acordo com Murphy (2008 apud Fernandes, 2013, p. 87),

[...] a melhor maneira de usar avaliações de desempenho é como parte de um conjunto de medidas convergentes que, tomadas em conjunto, têm maior chance de captar a variação no desempenho do trabalho do que se usasse apenas uma medida de isolamento.

Com base neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa é analisar os resultados obtidos a partir da implantação inicial da avaliação de desempenho numa cooperativa agroindustrial. Para o desenvolvimento deste artigo, com relação ao seu objetivo geral, aplicou-se uma pesquisa exploratória, para que se adquirisse familiaridade com o tema. Já em relação aos procedimentos técnicos usados, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Quanto à natureza foi utilizada a pesquisa qualitativa, enfatizando-se a reflexão sobre os dados que foram analisados em uma pesquisa de campo, na modalidade de levantamento, a partir de um questionário

enviado aos gestores da empresa.

Este artigo está dividido contemplando além dessa Introdução, a Revisão da Literatura sobre, o Desenvolvimento do capital humano no cenário atual, o Mapa de cargos, as Responsabilidades, as Competências, as Competências técnicas e comportamentais, a Formação, a Avaliação, o Feedback, a Estratégia de remuneração, o Plano de desenvolvimento, a Metodologia aplicada na pesquisa, a Apresentação, a Análise dos Resultados e a Conclusão.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 DESENVOLVIMENTOS DO CAPITAL HUMANO NO CENÁRIO ATUAL

Com o passar dos anos o quadro competitivo tem sido administrado pela globalização dos mercados, pela inovação tecnológica e pela concorrência acirrada, buscando cada vez mais qualificação e bons resultados para atender rapidamente o consumidor final. Simultaneamente com essa mudança de sociedade e visão de mundo, as organizações estão modificando suas metas, procurando novas abordagens estratégicas de gestão e operacionalização. Portanto, fica evidente a importância de valorizar e reter o capital intelectual das empresas, visto que uma boa capacitação e remuneração do funcionário aparecem como fator de aumento da produtividade e estabilidade.

Para Ruzzarin e Simionovschi (2010) não se trata de uma nova panaceia gerencial, nem de uma nova abordagem estratégica, mas da percepção comum, formada ao longo de décadas, de que a garantia da prosperidade e do sucesso dos empreendimentos é o engenho humano, como capacidade única e especial de criar soluções, arremessar e organizar recursos e canalizar energia para transformar a realidade ao nosso redor.

Neste contexto, se houver desenvolvimento do potencial do colaborador, haverá desenvolvimento da organização. E como se trata de desenvolver pessoas, a missão cai sobre o Recursos Humanos da empresa, que pode fazer a diferença adotando novas ferramentas que os mantenham motivados, produtivos e gerando resultados. Porém para que isto aconteça há necessidade de parceria entre o Recursos Humanos e gestor da área para que juntos construam uma parceria estratégica, que avalie se as competências do colaborador estão alinhadas com as

que o cargo precisa para ser bem executado.

2.2 MAPAS DE CARGOS

Todo cargo tem um motivo de existir, uma missão na empresa e antes de se iniciar uma avaliação de desempenho é necessário que o cargo esteja muito bem definido, juntamente com a missão, entregas, responsabilidades, competências técnicas, competências comportamentais e também a formação.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 177) “analisar um cargo significa detalhar a exigência no seu ocupante em termos de conhecimentos, habilidades e capacidades para o desempenho adequadamente”. Nesta etapa, após clarificação do cargo no contexto organizacional, será o momento de transportar para o modelo a “razão de ser do cargo”, sempre em um enfoque de processo, vinculando-o aos desafios estratégicos organizacionais (RUZZARIN E SIMIONOVSKI, 2010).

Descrevendo-se um cargo específico, atribuem-se a ele as responsabilidades, as entregas, as competências técnicas e comportamentais a serem cumpridos por seus ocupantes visando o desenvolvimento junto à organização.

Ruzzarin e Simionovski (2010) também afirmam que no mapa de cargos deve levar em consideração as responsabilidades, competências técnicas e comportamentais e formação, como mostra o quadro 01.

Mapa de Cargo	Des	Apli	Oti	Exe
Cargo: Coordenador de contratos.				
Responsabilidades				
1. Responder pelo planejamento, execução e resultados das obras sob sua gestão.				
2. Monitorar e acompanhar o processo produtivo das obras sob sua gestão, através de visitas periódicas as obras.				
3. Selecionar os fornecedores de materiais, serviços e consultores (classe I e II).				
4. Realizar negociações e efetuar compras de suprimentos das classes I e II.				
5. Responder pela aplicação do sistema de gestão da qualidade nas obras sob sua gestão.				
6. Apoiar o planejamento de segurança do trabalho das obras bem como monitorar a performance através dos indicadores.				
Competências				
Competências técnicas				
1. Ferramentas da qualidade.				
2. Custos/orçamento.				
3. Gestão de pessoas.				
4. Financeiro / tributário.				

5. Segurança do trabalho.				
Competências comportamentais				
1. Liderança.				
2. Negociação.				
3. Comunicação.				
4. Trabalho em equipe.				
5. Capacidade para tomada de decisão.				
6. Senso crítico.				
7. Flexibilidade.				
8. Administração de conflitos.				
Formação				
Básica: Graduação em engenharia civil e arquitetura.				
Especialização, MBA ou Mestrado em Produção, Gestão de Pessoas, Gestão Empresarial.				

Fonte: Ruzzarin e Simionovschi (2010, p. 73)

Quadro 1 – Mapa de cargo

2.2.1 Responsabilidades

As responsabilidades são as entregas do colaborador ao cargo, como um escopo do que deve ser feito durante o trabalho, podendo ser atividades simples ou mais complexas de acordo com cargo. Identificar as responsabilidades e entregas é uma forma de mensurar se o que foi proposto nas atividades do cargo é executado pelo colaborador.

2.2.2 Competências individuais

Competência é uma palavra do senso comum, utilizada para indicar uma pessoa denominada para realizar determinada tarefa. As competências são um conjunto de conhecimentos e habilidades explicitados por um indivíduo na organização. Segundo Fernandes (2013, p. 48),

Entende-se competências individuais como: Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.

Quando identificadas as competências designadas para o desenvolvimento dos processos o setor de Recursos Humanos sabe distinguir quais ações essenciais precisam ser tomadas para que as atividades sejam exercidas da melhor maneira.

2.2.3 Competências técnicas e comportamentais

Competência técnica é determinada como o domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos durante o exercício do cargo.

Já competência comportamental são atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas, dentre elas: competência na autonomia, responsabilização e comunicação. Segundo Ruas (2005, p. 39),

O conceito de competência também assimila a ideia de capacidade. Capacidades seriam conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em diversas situações (como a formação superior, a experiência prática) e passíveis de serem mobilizadas em situações específicas no trabalho.

Competência Técnica é tudo que o profissional precisa ter para desempenhar seu papel e competência comportamental é o diferencial de cada profissional e tem impacto em seus resultados.

2.2.4 Formação

A formação proporciona o conjunto de aprendizados que se destacam como competências. Formação como etapa inicial tem grande importância no desenvolvimento profissional na trajetória de construção de uma carreira de sucesso.

Para Ruzzarin e Simionovschi (2010), a formação deve ser compatível com aquela definida para o grupo de cargos no perfil básico e as áreas preferenciais de conhecimentos também devem ser detalhadas.

A exigência da formação deve estar alinhada com a área do conhecimento definida pelo grupo de cargos especificado no perfil básico de cada área.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é importante para os bons resultados dos recursos humanos dentro da empresa na forma de medição do capital humano,

determinando sua plena aplicação, permitindo vantagem competitiva e cuja produtividade pode ser desenvolvida proporcionando oportunidades de crescimento.

Segundo Chiavenato (1999, p. 189) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

É de grande importância que haja um equilíbrio na percepção que o colaborador tem de si dentro da empresa com a percepção que a empresa tem do colaborador, para que haja um esforço mutuo visando o melhor desempenho do colaborador e do setor. Segundo Harrington (1993) as medidas da avaliação de desempenho são fundamentais para avaliar as necessidades de adequações e de melhorias nos seus processos, corrigir situações fora de controle com agilidade e estabelecer uma ordem de prioridades coerente com os objetivos organizacionais.

Desta forma o método de avaliação de desempenho torna-se uma das ferramentas muito importante do processo de recursos humanos e gestores.

Para Ruzzarim (2010) a avaliação tem como base o Mapa do Cargo, sendo possível avaliar se o ocupante do cargo está exercendo as funções previamente estabelecidas. Desta forma, a avaliação é aplicada ao colaborador levando em consideração as responsabilidades, competências e formação.

Portanto o colaborador irá escolher em qual desses níveis ele acredita estar no momento, e do outro lado, o gestor também irá nivelar o colaborador em relação a cada responsabilidade e competência designada para o cargo. Contudo o gestor poderá comparar a visão do colaborador em relação a estas responsabilidades e competências com a sua própria visão, tirando posteriormente suas conclusões e realizando o *feedback* de alinhamento de ideias.

2.4 FEEDBACK

Um *feedback* estruturado e bem elaborado analisará todos os pontos em que o indivíduo se destacou ou não teve grande desempenho, desta forma o colaborador pode identificar falhas em seus processos e reconhecer suas habilidades e desempenhos chegando assim a uma harmonia entre as partes.

Para Chiavenato (2004) o *feedback* é uma resposta que melhora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho executado pelo colaborador e, procura a harmonia e a medida que viabiliza uma troca de ideias e a harmonização de conceitos entre colaboradores e seus gestores. Conclui-se que há um grande desconforto no *feedback* de certa forma para o gestor e para o colaborador. O grande receio é de que o *feedback* seja negativo, que a falta de conhecimento em relação a avaliação interfira e a impressão de que *feedback* significa “chamar a atenção”.

2.5 ESTRATÉGIA DE REMUNERAÇÃO

O sistema de remuneração por competências difere dos outros sistemas, por remunerar as habilidades e conhecimentos aplicados pelo colaborador no seu trabalho e não pelo cargo que ocupa. Um plano de remuneração bem estruturado pode gerar a motivação e entusiasmo do colaborador

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), o salário recebido pelas pessoas representa as recompensas disponibilizadas como retorno pela realização das atividades organizacionais, podendo ser definidas em recompensas financeiras.

Todo colaborador trabalha à espera do reconhecimento de seu esforço, reconhecimento este revelado em forma do salário e do bônus salarial, mas além do retorno financeiro, todo colaborador deseja o reconhecimento não financeiro, conforme indicado por Hipólito:

Um Sistema de Remuneração por Competências tem por foco retratar a agregação de valores de cada profissional para a organização, traduzida pela caracterização de níveis de complexidade, descritos em função da evolução das pessoas nos vários patamares de resultados esperados, e no conjunto de conhecimentos e experiências necessários para seu atingimento. A agregação de valor das pessoas está, portanto, associada a sua capacidade em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (HIPÓLITO, 2001, p. 102).

A remuneração por competências avalia o valor das habilidades de atitudes que cada indivíduo traz para organização, sempre analisando os processos e suas complexidades com que cada colaborador trabalha.

2.6 PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O plano de desenvolvimento é a definição clara de quais competências serão adequadas e deverão ser perseguidas para alcançar o sucesso na função que exerce. A conquista das competências essenciais levará o colaborador ao desenvolvimento, objetivando criar condições para que o indivíduo possa obter vantagem competitiva e duradoura.

O termo competência faz parte do contexto de muitos profissionais, mas é utilizado de forma diferente por profissionais de Recursos Humanos e especialistas (GREEN, 1999, p.7).

Utilizando dessa definição mais específica, dispõe um tratamento mais consistente e focado para o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes que de fato impulsionam a estratégia organizacional.

3 METODOLOGIA

No que refere-se os objetivos, a pesquisa exploratória será utilizada como forma de alcançar os propósitos por ela proporcionada. A pesquisa exploratória segundo Gil (2002, p. 41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

A pesquisa bibliográfica foi adotada como método do descrito artigo sendo utilizados livros e artigos para a seleção de referências. Cervo e Bervian (2007) esclarecem que a pesquisa bibliográfica relata um problema através de referências teóricas publicadas, em artigos, livros, dissertações e teses. O autor declara que a pesquisa bibliográfica é um meio de formação por excelência criando parâmetros básicos para estudos acadêmicos.

Quanto à natureza, será utilizada a pesquisa qualitativa, com a elaboração de um questionário com perguntas abertas, expostas a respostas com opiniões diferenciadas entre os entrevistados, obtendo diversidades de opiniões e pontos de vista, onde podem ser avaliadas várias visões sobre o mesmo assunto. A análise das respostas deu-se através do método de análise de conteúdo, análise esta escolhida, pois permite estudar opiniões diversas de atitudes, de valores e de tendências.

Para a coleta de dados aplicou-se um questionário aos gestores de uma Cooperativa Agroindustrial, para obter informações referentes aos pontos positivos ou negativos. A pesquisa abrange 06 (seis) gestores atuantes. O questionário foi aplicado no período de 23 a 27 de maio de 2016, retornando-se o resultado para as análises.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o objetivo de analisar os resultados da avaliação de desempenho e o *feedback*, segue questionário feito a alguns gestores de uma Cooperativa Agroindustrial visando mensurar a aceitação do projeto nos setores. São 06 gestores de diferentes áreas da Cooperativa.

Na questão 01 questiona-se se a área se identifica com o que está descrito na avaliação em relação aos cargos e carreira dos colaboradores, verificando também se há o interesse na revisão da estrutura.

1- A estrutura de cargos e carreira do seu setor está de acordo com o que está descrito na avaliação de desempenho? Com qual frequência você revisa esta estrutura?	
Gestor 01	Sim, está de acordo com a avaliação de desempenho. A revisão é realizada anualmente.
Gestor 02	Estão de acordo, porém pouco tenho dado atenção na revisão e ajustes.
Gestor 03	No meu caso está de acordo, pois tudo foi criado/revisado em Janeiro/2016. Essa estrutura deverá ser revisada ao menos uma vez por ano.
Gestor 04	Sim, os cargos e carreira atendem o que se propõe a avaliação de desempenho. A estrutura é revisa anualmente no momento de orçamentação para o ano seguinte.
Gestor 05	Está de acordo. Verifico anualmente.
Gestor 06	Sim. Anualmente.

Todos os gestores acreditam que o cargo e as carreiras descritas na avaliação estão de acordo, porém o gestor 02 afirmou não dar a devida atenção à revisão. Em relação à frequência de revisão exceto pelo gestor 02, realizam ou acreditam que deverão revisar anualmente.

2- As competências técnicas e comportamentais dos cargos atuais da sua área estão alinhadas com a necessidade do setor? Dê um exemplo.	
Gestor 01	Sim, na revisão do perfil fazemos uma revisão das competências técnicas e comportamentais necessárias para a atuação. Através do PDCH - plano de desenvolvimento do capital humano conseguimos verificar as necessidades de treinamento. Ex. O nosso atendimento aos colaboradores precisa ser melhorado. Estamos precisando desenvolver alguns colaboradores sobre a competência "atendimento ao cliente"
Gestor 02	Estão sim. Por exemplo, o Assistente Técnico de campo precisa ter no mínimo curso Técnico e ser proativo e comunicativo.
Gestor 03	Como houve a revisão dessas competências entendo que estão sim alinhadas às necessidades, como por exemplo, a competência de relacionamento ou mais tecnicamente a visão sistêmica e de processos da corporação.
Gestor 04	Acredito que em sua grande maioria o que atualmente está descrito atende o setor. Como evolução, seria interessante trazer algumas situações mais específicas do setor, como por exemplo: No cargo Encarregado de Operações I não está descrito que para este cargo é necessário que o funcionário conheça de forma detalhada o processo de fabricação de rações. Considerando que esta é a razão de ser deste setor, poderia constar para que a informação seja clara e de conhecimento de todos.
Gestor 05	Acredito que sim. Temos normatizado alguns critérios de relacionamento com os fornecedores, critérios para participação em eventos/congressos/ viagens internacionais, etc.
Gestor 06	Sim. Capacidade de multiplicar conhecimento, exposição ao público, conhecimento em análise e melhoria de processos.

Na questão 02 os gestores responderam que as competências técnicas e comportamentais dos cargos de suas áreas estão alinhadas com a necessidade do setor. Os gestores 01 e 03 apontam que através da revisão das competências foi possível alinhar as necessidades. Na maioria dos exemplos de melhoria, os gestores referiram-se às competências de relacionamentos com fornecedores e colaboradores. Os demais referem-se às competências técnicas da área.

3 - Você acompanha o nível de evolução das competências dos seus colaboradores?	
Gestor 01	Sim, através do PDCH - plano de desenvolvimento do Capital Humano é possível acompanhar a evolução dos colaboradores x cargo.
Gestor 02	De maneira formal não. Pouco tenho utilizado a ferramenta
Gestor 03	Não faço isso da forma que gostaria, pois ainda me faltam ferramentas e também interesse dos colaboradores em manterem suas informações atualizadas. Muitas vezes as pessoas não externam muitas competências por simples medo de serem reprimidas, portanto ainda faltam iniciativas da minha parte para fazer com que eles tenham espaço para se expressarem.

Gestor 04	A implementação do programa é relativamente novo e com isso ainda não foi possível acompanhar a evolução, entretanto certamente será adotado no futuro.
Gestor 05	Sim
Gestor 06	Sim.

Em relação à questão 03, três dos gestores acompanham o nível de evolução, um deles tem o conhecimento do PDCH e utiliza a ferramenta em prol da melhoria de seu setor. Dos dois gestores que responderam não acompanharem o nível de evolução, um deles não acompanhou de maneira formal e o outro afirma que ainda faltam ferramentas e interesse por parte dos colaboradores.

4 - Teve dificuldade em realizar o <i>feedback</i>? Quais?	
Gestor 01	Sim. Infelizmente devido ao não costume de conversar frequentemente com alguns membros da equipe o <i>Feedback</i> precisou de preparo. Procurei ser o mais amplo e real possível, informando as evidências e situações reais. A minha grande dificuldade foi na "possível" reação negativa das pessoas. De modo geral, não ocorreu. Assim, a grande dificuldade ficou somente na expectativa.
Gestor 02	Não tenho dificuldade em realizar <i>feedback</i> .
Gestor 03	Na Cooperativa não.
Gestor 04	Na realização propriamente dita não houve dificuldade. Talvez o maior desafio no início em fazer com que a equipe operacional entenda o que o <i>feedback</i> é a sua importância.
Gestor 05	Não. Acredito que foi realizado com bom resultado.
Gestor 06	Não. Já aplico a dinâmica a mais de 10 anos ao longo de minha carreira, tenho oportunidade de aplicar desde o nível operacional ao técnico e de gestão.

Nesta questão identificou-se que apenas o gestor 01 respondeu que teve dificuldades no *feedback*, fator interessante, pois esta tarefa não é a das mais fáceis em se aplicar e os demais gestores sentiram-se confiantes em afirmar que não tiveram dificuldades em sua aplicação.

5 - Quais foram os ganhos que teve com o <i>feedback</i>?	
Gestor 01	Proximidade da equipe, conhecer melhor as pessoas, abertura das pessoas sobre os próximos passos do trabalho. Descobri anseios e desejos de trabalhos que membros da equipe tem vontade de fazer e estou me esforçando para conseguir.
Gestor 02	Em minha percepção houve incremento na confiança e melhoria nas atividades. Parece que houve uma maior abertura do colaborador a novas ideias.

Gestor 03	Alinhamento adequado da expectativa de trabalho e principalmente transparência nos alinhamentos.
Gestor 04	O maior ganho do <i>feedback</i> certamente é a transparência entre as duas partes envolvidas (gestor/ subordinado)
Gestor 05	Oportunidade de conversar com os colaboradores os pontos fortes e oportunidades de evolução.
Gestor 06	Alinhamento em relação aos objetivos estratégicos da área e empresa, melhor clima organizacional, maior engajamento e satisfação da equipe.

Todos os gestores expressaram ganhos com o *feedback* em suas áreas, destacando que houve proximidade da equipe, confiança e melhoria nas atividades, transparência nas duas partes, oportunidades de conversa sobre pontos fortes e oportunidades de evolução e alinhamento dos objetivos da área. Ou seja, houve muitos ganhos neste processo.

6 - O processo de avaliação de desempenho ajudou o setor de alguma forma? Quais foram as principais mudanças e o que mais impacto no antes e depois da aplicação da avaliação?	
Gestor 01	Sim, houve um alinhamento com a equipe e aumentou a "tolerância" sobre algumas necessidades de desenvolvimento. Ou seja, conversamos sobre as possibilidades de desenvolvimento e os membros da equipe falaram sobre algumas dificuldades. Assim, melhorou a minha "tolerância" sobre o tempo para adquirir aquela competência e melhorou a "tolerância" dos membros da equipe sobre a centralização de algumas situações até que a competência seja adquirida.
Gestor 02	Este processo ajuda, porém ainda estou pouco disciplinado a utilizar a ferramenta de maneira intencional. Precisa de um maior tempo de avaliação para verificar a melhoria do uso desta ferramenta.
Gestor 03	Com certeza, além de fazer com que as posições de liderança declarar aquilo que avaliaram de seus subordinados, o processo de avaliação reduz a distância entre o que os gestores esperam de suas equipes e vice versa.
Gestor 04	Acredito que a ferramenta certamente trará ganhos significativos ao setor, porém por se tratar de um processo muito recente ainda é observar quais melhorias são frutos deste trabalho.
Gestor 05	Ainda é cedo para uma resposta mais precisa. Entendo que foi positivo, mas o processo iniciado em janeiro/16.
Gestor 06	Sim. Ajuda a identificar gaps técnicos e de perfil de todos da equipe. Auxiliou-me ainda a atuar de forma mais assertiva, pois prezo pelo <i>feedback</i> de meus liderados para comigo, isso me ajuda a identificar necessidades, expectativas e também pontos os quais eu, como líder, devo desenvolver para melhor apoiar minha equipe no dia a dia e em nosso relacionamento. Também cresço e muito com a equipe! O que maior impactou com o <i>feedback</i> foi o fortalecimento do sentimento de TIME, fez cada elemento perceber que seu papel, seja qual ele for, é fundamental para a consecução das atividades da equipe. Noto também uma evolução em termos de postura profissional dos colaboradores, pois procuro abordar tanto questões técnicas quanto comportamentais.

Na última questão os gestores 01, 03 e 06 demonstraram plena satisfação na avaliação de desempenho ao expressarem que o processo ajudou em seus setores ao alinharem com as equipes melhorias contínuas entre gestor e colaborador quanto as expectativas, tolerâncias e comunicação entre as partes envolvidas. O gestor 02 demonstrou estar pouco a utilizar o processo de maneira intencional, o gestor 04 prefere aguardar os resultados para uma análise concreta do processo e, o gestor 05 define que ainda é cedo para afirmar se o processo de avaliação de desempenho ajudou em seu setor, pois foi implantado no início de janeiro de 2016.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho conclui-se que a implantação da avaliação de desempenho na Cooperativa Agroindustrial apesar de recente já trouxe algumas mudanças. A análise dos gestores da Cooperativa Agroindustrial perante a avaliação de desempenho, *feedback* e competências está sendo positiva e com visão de continuar a prática de avaliar, dar o *feedback* e acompanhar o desenvolvimento do colaborador.

Os resultados obtidos a partir da implantação inicial da avaliação de desempenho na Cooperativa Agroindustrial está sendo uma conexão maior entre gestor e liderados, fazendo com que os gestores desenvolvam o hábito do *feedback* de maneira assertiva, agregando novos valores, proporcionando assim o desenvolvimento do colaborador em suas funções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CERVO Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, R. da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: um novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisas. São Paulo: Atlas, 2002.

GREEN, Paul. **Desenvolvendo competências consistentes:** como vincular sistemas de Recursos Humanos a Estratégias Organizacionais. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 1999.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: *Makron Books*, 1993.

HIPÓLITO, José Antônio Monteiro. **Administração Salarial:** a remuneração por competências como diferencial competitivo. São Paulo: Atlas, 2001.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

RUAS, Roberto et al. **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

RUZZARIN, Ricardo; SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências:** uma base para a governança corporativa. Porto Alegre: AGE, 2010.