

AValiação DE DESEMPENHO HUMANO EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO DE PARANAÍ – PARANÁ ¹

Alessandro Arraes Rodrigues²

Ricardo Afonso Corradi³

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo verificar o processo de Avaliação de desempenho dos Colaboradores de uma Cooperativa de Crédito, como um instrumento eficiente e eficaz na área de gestão de pessoas. Analisar, sob a ótica dos Colaboradores entrevistados, a visão dos mesmos sobre a Gestão de Desempenho, a Carga de Trabalho recebida e a valorização do Quadro Funcional. Com o objetivo de mensurar e identificar os fatores determinantes do processo, o mesmo foi apresentado a 39 colaboradores da Cooperativa de Crédito, um questionário com dados demográficos para caracterizá-los e conteúdo de Gestão de Desempenho, Carga de Trabalho e valorização do Colaborador. As questões tiveram o intuito de avaliar a sistemática e aplicação da Avaliação de Desempenho dos Colaboradores, que, segundo a instituição, atua de modo a propor melhoria na prestação de serviços, buscando um desenvolvimento satisfatório que proporcione uma maior competitividade na área de atuação com as demais empresas do setor. Conclui-se que diante dos resultados da pesquisa de campo e bibliográfica, que a Avaliação de Desempenho é fundamental, pois, através dos fatores avaliados retro mencionados, os Colaboradores mostram o grau de satisfação com determinados itens que impactam nas relações com a empresa. Os resultados apresentados na pesquisa demonstram para os colaboradores que a avaliação é de grande importância para o alcance de seus objetivos dentro da Organização, corrigindo ineficiências porventura apresentadas e potencializando seus pontos fortes (aquilo que poderá aplicar mais intensamente no trabalho), estimulando o crescimento Profissional, valendo da ferramenta da meritocracia nos processos de ascensão interna.

Palavras-chave: Gestão do desempenho, Carga de trabalho, Valorização do Colaborador.

¹ Trabalho apresentado no GT2 Contabilidade, Controladoria e Tomada de Decisão na Semana Acadêmica Fatecie 2015

² Aluno do Programa de Pós Graduação “Lato Sensu” em Gestão de Produtos e Serviços Bancários pelo Instituto Paranaense – Maringá/PR – 2012. Especialista em Auditoria e Controladoria. E-mail: arraesr@hotmail.com

³ Professor do Programa de Pós Graduação “Lato Sensu” em Gestão de Produtos e Serviços Bancários pelo Instituto Paranaense – Maringá/PR – 2012. E-mail: ricardoafonsocorradi@hotmail.com

1- INTRODUÇÃO

Em todas as circunstâncias e momentos estamos avaliando tudo o que acontece ao nosso redor. Os mais diversos assuntos, como a ação da inflação na economia nacional, a bolsa de valores, qual é a capacidade do professor de contabilidade, qual a potência do carro novo do colega etc., são assuntos continuamente avaliados pelas pessoas.

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro em nossas vidas particulares. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos: financeiro, humano, operacional, técnico, em vendas e marketing.

Chiavenato (2010) afirma que na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e sair-se bem no mundo globalizado de hoje.

Em épocas passadas de estabilidade e de permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Até então, a rotina burocrática era a marca registrada da época. Com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

Abreu (1992) aponta que o sucesso de uma organização baseia-se na integralidade, na motivação, na capacidade e no comprometimento dos colaboradores ali presentes.

Entre os vários mecanismos existentes na identificação da força laboral contendo o perfil e o comportamento adequado para determinada organização, está a Avaliação de Desempenho, “maneira pela qual a organização pode mensurar o grau de contribuição do colaborador na execução dos seus trabalhos, podendo comparar o resultado das ações praticadas pelo mesmo em relação às expectativas da empresa.” (DIAS; CÂMARA; NASCIMENTO, 2003, p. 32).

Quando o sistema de avaliação de desempenho se dá de forma errônea junto aos colaboradores, acaba por gerar insegurança, insatisfação e sentimento de injustiça,

frustração e faz crescerem as estatísticas de desperdícios de dados referentes ao setor de recursos humanos.

Nos últimos tempos tem crescido o interesse acadêmico em pesquisar a referida avaliação de desempenho nas organizações, caracterizando-se pela busca contínua de melhorados modelos conceitual, teórica e metodológica, a fim de estudar as variáveis de interesse.

Também se observa atenção crescente aos componentes organizacionais, tais como: competitividade, competências e cultura organizacional. (PRAHALAD; HAMEL, 1990; GALLON, STILLMAN; COATES, 1995)

Avaliar, conforme Lucena (1992, p. 35), é um gesto tão antigo “quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas.” Portanto, as avaliações presentes nas organizações podem ocorrer de modo estruturado ou informal, através do setor de Recursos Humanos.

A análise do tema em questão leva a alguns questionamentos, como: Por que a Avaliação de Desempenho é tão desgastante para certas empresas? Como a cultura organizacional age na referida avaliação? Como se dá hoje a realização de tal método avaliativo? O que a literatura tem a oferecer em relação à Avaliação de Desempenho?

A partir das indagações retro mencionadas, o presente artigo pretende analisar teoricamente o tema em questão, buscando apresentar correta e exímia conceituação, utilizando como campo de pesquisa uma Unidade de Atendimento de uma Cooperativa de Crédito da Cidade de Paranaíba – Estado do Paraná.

2 - ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

De acordo com Silva (2001), as organizações são arranjos com propósitos e que procuram alcançar objetivos. Ou seja, as organizações existem para perseguirem objetivos e metas permanentes.

Por constituir-se de elementos humanos e tecnológicos, as organizações são consideradas sistemas complexos e que afetam diretamente o comportamento dos indivíduos.

Em sentido amplo, as organizações são entidades dinâmicas e altamente complexas, que podem ser conceituadas sob várias formas de acordo com seus objetivos e finalidades. De acordo com Silva (2001), uma organização é definida como duas ou mais pessoas trabalhando juntas cooperativamente dentro dos limites identificáveis, para alcançar um objetivo ou meta comum.

A partir deste conceito, entende-se que a complexidade de uma organização, dá-se primeiramente pelo fato de que as organizações são feitas de pessoas e processos, e, nesse aspecto, os relacionamentos sociais são os mais variados da mesma forma que também são variadas as características do comportamento humano.

São os objetivos que determinam a natureza das entradas, os processos internos, e a série de atividades para alcançar as saídas e a realização das metas organizacionais.

Assim como as organizações evoluem, a Administração também precisa acompanhar essa evolução no sentido de que a vida humana é diariamente envolvida por interações entre pessoas e organizações. O ser humano não vive isoladamente, pois é, por natureza, um ser social e interativo. Dessa forma, de acordo com Arendt (2002, p. 31), “todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato de que os homens vivem juntos; mas a ação é a única que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens”.

No entanto em função de suas limitações individuais, as pessoas necessitam cooperar umas com as outras, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual não conseguiria alcançar. Portanto, em um conceito amplo de organização apresentado por Chiavenato (2004, p. 22), é de se entender que:

A organização é um sistema de atividades conscientemente coordenadas de duas ou mais pessoas. A cooperação entre elas é essencial para a existência da organização. Uma organização só existe quando há pessoas capazes de se comunicarem e que estão dispostas a contribuir com ação conjunta, a fim de alcançarem um objetivo comum.

Esta disposição de participar e de contribuir para a organização varia de indivíduo para indivíduo, e o conjunto de contribuições também é instável, pois o nível de comprometimento de cada participante na organização varia enormemente, em função não somente das diferenças individuais, mas também das recompensas oferecidas pela organização no sentido de motivar e manter os colaboradores comprometidos.

Na medida em que as organizações são bem sucedidas, elas tendem a crescer, e seu crescimento é verificado pelo aumento do número de pessoas e de recursos. Porém, para que esse volume de pessoas possa ser administrado, há um acréscimo do número de níveis hierárquicos.

É nesse contexto que quase sempre esse distanciamento conduz a um conflito entre os objetivos individuais dos participantes e os objetivos organizacionais da alta administração.

3 - PESSOAS E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

Mayo (2003) destaca que as Escolas das Relações Humanas, representadas fundamentalmente por sociólogos e psicólogos sociais e comportamentais, surgem entre 1920 e 1950, com uma visão oposta ao pensamento formal das administrações clássica e científica, no qual não observaram o empregado em seu conteúdo humano.

Embora não tenham enfrentado frontalmente nenhuma teoria, criticavam com rigor os administradores que desconsideravam o fator humano no ambiente de trabalho, assim como as relações interpessoais desse contexto.

Mayo (2003) aponta que tais estudiosos percebiam que os trabalhadores possuíam necessidades pessoais e sociais, que não obedeciam a um padrão uniforme de comportamento. Observavam que, à medida que o trabalho tornava-se mecânico, pouco atraente ou controlado, as relações interpessoais cresciam em importância. O bom relacionamento entre pares ou com gestores viabiliza aumento considerável no desempenho do funcionário, assim como na qualidade do trabalho desenvolvido. Também compreenderam que tinham expectativas de desenvolverem atividades que possibilitassem o melhor aproveitamento de suas capacidades e habilidades, gerando uma satisfação pessoal e reconhecimento no grupo.

Dessa forma, Mayo (2003) observa que o ambiente de trabalho deveria funcionar como impulsionador de talentos e ser propício ao desenvolvimento pessoal de seus trabalhadores, produzindo a satisfação, não só das necessidades básicas dos mesmos, mas colaborando para o crescimento humano e a felicidade dos mesmos.

3- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Para Chiavenato (2010), 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, das competências que ela oferece e do seu potencial de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo, qual é a sua contribuição para o negócio da organização.

A avaliação de desempenho recebe denominações variadas como avaliação do mérito, avaliação de pessoal, relatórios de progresso, avaliação de eficiência individual ou grupal, etc. Varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado e o seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje.

Conforme Marras (2000), avaliação de desempenho foi criada basicamente para acompanhar o desenvolvimento dos empregados durante sua permanência na organização e para medir seu nível de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Era através desse instrumento que as empresas direcionavam os seus programas de treinamento e desenvolvimento e mensuravam o atingimento dos resultados desses programas.

Há diversas utilidades encontradas na utilização do instrumento de avaliação de desempenho, tais como:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;
- Descobrir o surgimento de novos talentos na organização;
- Subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (MARRAS, 2000).

Algumas organizações defendem fortemente esse instrumento e o praticam com muito sucesso desde muito tempo. Já outras que o utilizaram por algum tempo e chegaram a conclusão que sua utilização não acrescentava no processo administrativo. Algumas empresas, chegaram a afirmar que o uso comprometia seriamente a imagem do setor de gestão de pessoas de uma organização. (MARRAS, 2000).

Ao discutir a questão de sua validade, o fator de maior relevância dentro do instrumento avaliativo é a subjetividade inserida no processo de julgamento diz respeito a outrem, pois sua vulnerabilidade é bastante significativa creditada inexoravelmente ao programa de avaliação de desempenho. (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007)

3.1 Os métodos de avaliação de desempenho

3.1.1 Método de escalas gráficas

Trata-se de um sistema simples e relativamente fácil de ser construído, razão de sua larga aceitação no mercado durante muitos anos. Baseia-se na avaliação de um grupo de fatores determinantes daquilo que a organização define como ‘desempenho’.

Esses fatores podem mensurar tanto quantidade quanto qualidade do trabalho, conhecimentos, cooperação, assiduidade, iniciativa, criatividade, etc. Cada um deles esta normalmente dividido em graus, os quais representam uma escala desde um mínimo até o máximo, de acordo com os parâmetros de cada organização.

Cada grau dessa escala tem um valor em pontos que permite ao avaliador chegar a um total numérico que identifica a sua performance final comparativamente ao esperado ou a média de um grupo. (MARRAS, 2000).

3.2.2 Método de incidentes críticos

Neste sistema, o avaliador concentra-se em determinar os itens de pesos positivos e negativos de quem está sendo avaliado, apontando comportamentos extremos e sem analisar especificamente traços de personalidade. Em geral, a montagem desse sistema é extremamente simples e leva em conta duas séries de afirmativas (uma positiva e uma negativa), em que os avaliados devem colocar sua marca. (MARRAS, 2000)

3.2.3 Método Comparativo

É o método que se utiliza de análises comparativas entre um e outro empregado ou entre o empregado e o grupo onde ele atua. Diversas técnicas pode ser utilizadas, como por exemplo, a de determinar se ele se localiza, primeiramente, no quartil superior ou inferior da média do grupo para logo a seguir compará-lo com o grupo em que se localiza. (MARRAS, 2000)

3.2.4 Método da escolha forçada

Esse método foi criado originalmente pra oficiais das Forças Armadas norte-americanas, diante da necessidade que essa entidade sentiu de implementar um instrumento de controle que neutralizasse o subjetivismo, as influências dos avaliadores e outras interferências indesejáveis.

O sistema de escolha forçada (forced choice) oferece essa possibilidade, tornando o instrumento de avaliação mais objetivo e eficaz que os demais em uso. Isso fez com que fosse adotado por inúmeras indústrias e organizações em pouco tempo. (LUCENA, 1992)

Esse método consiste, segundo Lucena (1992) em avaliar o desempenho ou a atuação dos indivíduos por meio de frases descritivas de determinado tipo de desempenho do empregado, em relação às tarefas que lhe forem atribuídas. Tais frases estão presentes no instrumento de avaliação em blocos e a estes são atribuídos valores diferenciados, possibilitando a discriminação.

Os valores são obtidos calculando-se os índices de ‘aplicabilidade’ e ‘discriminação’ de cada frase em particular num trabalho de cálculo estatístico bastante trabalhoso. Cabe ao avaliador indicar em cada um dos blocos qual a frase (ou frases) que mais se identifica com o desempenho do avaliado.

3.2.5 Método de 360 graus

Para Chiavenato (2010), trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado com uma abrangência de 360°.

Como técnica utilizada principalmente em programas de desenvolvimento gerencial, a avaliação 360° consiste em coletar feedbacks dos comportamentos de liderança dos principais gestores no ambiente interno e no externo da organização. Quem emite os feedbacks são pessoas situadas em diferentes posições em redor do avaliado e que fazem parte de seu network: superior imediato, pares, subordinados, clientes e outros stakeholders. (MARRAS, 2000)

Nesse processo é possível identificar claramente os pontos fortes e as oportunidades de melhoria. Um consultor pode apoiar a pessoa nessa análise e na construção de um plano pessoal de desenvolvimento. (MARRAS, 2000)

Profissionalmente, não é só o aspecto financeiro que influencia a vida do sujeito numa organização, mas também seu psiquismo que envolve a necessidade de reconhecimento e admiração.

4 METODOLOGIA

4.1 Escolha do objeto de estudo

O objeto de estudo da pesquisa é a percepção da Avaliação de Desempenho entre os colaboradores de uma unidade de atendimento de uma Cooperativa de Crédito da Cidade de Paranaíba-Paraná, integrante do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob Brasil.

4.2 Tipo de Pesquisa

A presente pesquisa tem como procedimento metodológico a pesquisa de cunho qualitativo, estruturada através de pesquisas científicas já aplicadas, com o objetivo de analisar a importância da Avaliação de Desempenho junto aos colaboradores de uma unidade de atendimento de uma Cooperativa de Crédito da Cidade de Paranaíba-Paraná.

O questionário foi desenvolvido com base em questionários validados para pesquisa no curso de administração da FAFIPA – Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranaíba, com questões que pudessem sintetizar a visão do funcionário frente à organização alvo das perguntas.

4.3 Caracterização da organização

A Cooperativa de Crédito de Livre Admissão do Noroeste do Paraná – Sicoob Noroeste do Paraná (Ponto de Atendimento do Centro de Paranaíba-Pr) analisada é filiada a Cooperativa Central de Crédito do Estado do Paraná – Sicoob Central-Pr, a qual faz parte do Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil – Sicoob, que nasceu de um sonho: fazer do Brasil um país mais justo e democrático.

Por isso, nas Cooperativas Sicoob, os associados, além de usuários dos produtos e serviços financeiros, também são os donos do negócio, com direitos e deveres a cumprir.

As cooperativas de crédito do Sicoob são instituições financeiras sólidas e seguras, regulamentadas pelo Banco Central do Brasil e integram um Sistema forte e solidário.

4.4 População e amostra

A população analisada nessa pesquisa é a dos colaboradores do Ponto de Atendimento Centro da Cidade de Paranaíba-Pr. Foram selecionados 39 funcionários, os quais responderam o questionário composto por questões fechadas. Os dados foram devidamente tabulados, proporcionando a análise objetiva das respostas obtidas.

4.5 Instrumento de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados deu-se pela aplicação direta do questionário pelo pesquisador aos colaboradores do ponto de atendimento analisado. Antes da aplicação do instrumento de pesquisa, o objetivo do estudo foi devidamente exposto aos participantes, de modo que as dúvidas puderam ser minimizadas.

O trabalho realizado caracterizou-se como uma pesquisa exploratória (GIL, 1991). Foram realizadas consultas ao material disponível no ponto de atendimento da instituição financeira avaliada: relatórios de início e fim de períodos de treinamento, materiais pertinentes à métodos de Avaliação de desempenho, relatórios de reciprocidade dos funcionários, além de pesquisa bibliográfica.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Buscou-se analisar as respostas obtidas através da aplicação dos questionário, em anexo, aos funcionários da instituição financeira ora em estudo. Foram 39 funcionários entrevistados, entre homens e mulheres, todos com idade entre 17 e 60 anos.

A representação percentual de homens e mulheres é de 38% e 62% respectivamente, mostrando uma maioria do sexo feminino no quadro funcional da instituição financeira.

As faixas etárias dos entrevistados, foi de 46% na faixa de idade de 26 a 35 anos, onde mostra um quadro funcional jovem e bem instruído.

O grau de escolaridade dos entrevistados ficou com 23% para os colaboradores com graduação, 59% com pós graduação, seguida de 10% com a graduação incompleta e 8% nível médio, com predominância de pós graduados, demonstrando que a instituição procura incentivar a educação dos colaboradores.

O tempo de instituição dos entrevistados, com uma representação maior no quadro entre 2 e 5 anos. Confirmando a expansão da empresa, que vem contratando novos colaboradores constantemente.

Os gráficos apresentados a seguir mostram a percepção dos funcionários, de acordo com os questionamentos apresentados, onde os entrevistados quantificaram a sua concordância com valores de 1 a 5, onde 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente. Analisados percentualmente em relação ao total de entrevistados.

Correspondência de valores:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente

- 1) Esta organização valoriza novas idéias e propostas criativas de trabalhos feitas pelos colaboradores. A resposta 2 ficou com 10% dos entrevistados, a resposta 4 com 37% e a resposta 5 com 53%.
- 2) Esta organização ao julgar o desempenho do funcionário, leva em conta o esforço que ele despendeu para atingir os resultados esperados. A resposta 1 ficou com 5% dos entrevistados, a resposta 2 com 21%, a resposta 4 com 32% e a resposta 5 com 42%.
- 3) Esta organização procura conhecer as dificuldades encontradas pelo funcionário no desempenho de suas atividades. A resposta 2 ficou com 21% dos entrevistados, a resposta 3 com 5%, a resposta 4 com 42% e a resposta 5 com 32%.
- 4) Esta organização toma as providências necessárias para sanar dificuldades ou remover obstáculos ao desempenho eficaz. A resposta 2 ficou com 21% dos

entrevistados, a resposta 3 com 5%, a resposta 4 com 42% e a resposta 5 com 32%.

- 5) Esta organização preocupa-se em manter seus funcionários atualizados quanto às novidades tecnológicas que afetam seu desempenho. A resposta 1 ficou com 5% dos entrevistados, a resposta 2 com 11%, a resposta 4 com 32% e a resposta 5 com 52%.
- 6) Esta organização preocupa-se em proporcionar o desenvolvimento das capacidades do funcionário, oferecendo-lhe tarefas desafiadoras. A resposta 3 ficou com 16% dos entrevistados, a resposta 4 com 42%, a resposta 5 com 42%.
- 7) Esta organização sobrecarrega de trabalho os melhores funcionários. A resposta 1 ficou com 11% dos entrevistados, a resposta 2 com 5%, a resposta 3 com 16%, a resposta 4 com 26% e a resposta 5 com 42%.
- 8) Esta organização coloca os funcionários em locais que não se ajustam as suas características pessoais e capacidades profissionais. A resposta 1 ficou com 42% dos entrevistados, a resposta 2 com 16%, a resposta 3 com 5%, a resposta 4 com 32% e a resposta 5 com 5%.
- 9) Esta organização preocupa-se em dinamizar e modernizar constantemente os processos de trabalho. A resposta 2 ficou com 16% dos entrevistados, a resposta 3 com 16%, a resposta 4 com 16%, a resposta 5 com 52%.
- 10) Nesta organização, há muitas maneiras pelas quais se pode ser promovido para cargos de melhor nível salarial. A resposta 1 ficou com 21% dos entrevistados, a resposta 2 com 21%, a resposta 3 com 16%, a resposta 4 com 26% e a resposta 5 com 16%.
- 11) A remuneração oferecida por esta organização permite que o funcionário desfrute a vida com dignidade. A resposta 1 ficou com 5% dos entrevistados, a

resposta 2 com 11%, a resposta 3 com 15%, a resposta 4 com 37% e a resposta 5 com 32%.

12) Aqui o funcionário exemplar tem maiores chances do que os outros de receber recompensas. A resposta 1 ficou com 26% dos entrevistados, a resposta 2 com 11%, a resposta 3 com 16%, a resposta 4 com 36% e a resposta 5 com 11%.

13) Nesta organização falta plano de incentivos à escolaridade mediante reclassificação salarial do funcionário que conclui cursos. A resposta 1 ficou com 32% dos entrevistados, a resposta 3 com 10%, a resposta 4 com 16%, a resposta 5 com 42% .

14) Realizo atividades que expressem minhas capacidades. A resposta 1 ficou com 5% dos entrevistados, a resposta 2 com 11%, a resposta 3 com 5%, a resposta 4 com 37% e a resposta 5 com 42%.

15) Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. A resposta 1 ficou com 11% dos entrevistados, a resposta 2 com 20%, a resposta 3 com 16%, a resposta 4 com 32% e a resposta 5 com 21%.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

6.1 Conclusões

Diante dos resultados da pesquisa de campo mais a pesquisa bibliográfica chegou-se a conclusão que a Avaliação de Desempenho é necessária, pois hoje, vive-se em um mundo globalizado e competitivo, a empresa que melhor obter resultados na área humana e financeira, terá seu lugar garantido no mercado global.

A instituição financeira pesquisada com vasta experiência na gestão de pessoas, sempre atualizadas nos mecanismos da administração, com base nos resultados das pesquisas, necessita melhorar suas relações com os colaboradores nos três fatores analisados, pois o problema a ser sanado foi à importância da Avaliação de Desempenho para os colaboradores que prestam sua força laboral em uma instituição financeira.

Mas a necessidade de aprimorar não prejudica o andamento do processo, o desafio pela busca da qualidade, da produtividade e da competitividade faz repensar as estruturas de avaliação atualmente existentes nas organizações, sobretudo nas instituições financeiras, que desejam sobreviver a todo custo em meio à acirrada concorrência e diversidade de serviços ali existentes.

As questões tiveram a pretensão de avaliar a sistemática e aplicação da avaliação de desempenho dos funcionários, que, segundo a instituição, atua de modo a propor melhorias nos serviços, a fim de atingir um desenvolvimento satisfatório que proporcione igualdade de competição na área financeira com as demais empresas.

A população pesquisada de 39 participantes, representados por maioria do sexo feminino; com idade média entre 26 e 35 anos; com escolaridade prevalecendo no nível superior para pós-graduados; com tempo de instituição maior entre 2 e 5 anos. Os dados mostram uma evolução crescente da instituição, com funcionários jovens e com boa formação, motivo de ótimas perspectivas para o futuro da organização.

Por fim, verificou-se a valorização do trabalhador dentro da estrutura da Instituição Financeira analisada. Os resultados apresentam uma satisfação com a remuneração oferecida pela organização, tendo incentivos quando desempenham bem o seu trabalho.

Conclui-se mediante os resultados da pesquisa de campo e bibliográfica, que a Avaliação de Desempenho é de suma importância, pois através dos fatores avaliados, Gestão de Desempenho, Carga de Trabalho e Valorização do Trabalhador, os funcionários mostraram um bom grau de satisfação com determinados itens que impactam as relações com a empresa.

6.2 Recomendações

Espera-se que a realização desta pesquisa, possa contribuir para mudanças de posicionamento no acompanhamento funcional, melhorando a gestão de recursos humanos, evitando ações que possam causar subjetividades ou perseguições durante os processos de avaliação, buscando contribuir para futuras pesquisas nessa área, e para os funcionários, que possa fornecer dados para correção de deficiências no desempenho, estimulando o seu desenvolvimento e crescimento profissional e pessoal.

Porém, mesmo que o trabalho consiga apenas provocar reflexão acerca da importância da Avaliação de Desempenho dos funcionários, contribuindo com a ascensão,

formação e valorização dos mesmos dentro da organização, acredita-se justificada a sua realização.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, **Alexandre. Estrutura e análise de balanços. Um enfoque Econômico-Financeiro. 5.ed.São Paulo: Atlas, 2000.**

COBRA, Marcos. **Administração de Vendas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.**

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia. São Paulo: Atlas, 1993.**

FERREIRA, Francis H. G. **Gestão do composto mercadológico.** Disponível em:<
[http://
www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/e88f72ba6056973403256d470064b9dc/
da8bc8358cd76a203256d520059b289/\\$FILE/255_1_Arquivos_composto.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/e88f72ba6056973403256d470064b9dc/da8bc8358cd76a203256d520059b289/$FILE/255_1_Arquivos_composto.pdf)>.Acess
o em 16 jan 2012.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. – 10. reimpr. – São Paulo:
Atlas, 2007.**

GREGOLIN, Priscila M.; PATZLAFF, Airton C. **Estratégias Vinculadas ao
Composto Mercadológico e à Segmentação de Mercado.** Disponível em: <
http://legacy.unifacef.com.br/rec/ed07/ed07_art02.pdf> . Acesso em 22 mar 2012.

KOTLER, Philip. **Marketing para o Século XXI – Como criar, conquistar e
dominar os mercados. 1ª. ed. São Paulo: Futura, 1999.**

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing. São Paulo:
Pearson Prentice Hall, 2003.**

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais. 2. ed. Rio
de Janeiro: Qualitymark, 2004.**

MCCARTHY, E. J. PERREAULT, Jr. W. D. **Marketing Essencial - uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

RIBEIRO, Osni Moura. **Análise de Balanços**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 1985.

URDAN, Flávio T.; URDAN, André T. **Gestão do Composto de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

WIKIPÉDIA, (2010) **Peter Drucker**. Disponível em:<
http://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker >. Acesso em 25 mar 2012.