

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CAMILA VALMORBIDA DEZORZI

PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*:
UM ESTUDO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE CORONEL
FREITAS/SC

CHAPECÓ

2023

CAMILA VALMORBIDA DEZORZI

**PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*:
UM ESTUDO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE CORONEL
FREITAS/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul (UFFS), como
requisito para obtenção do título de Bacharel em
Administração

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Enise Barth

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Dezorzi, Camila Valmorbida
PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK: UM
ESTUDO EM COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE CORONEL FREITAS/SC
/ Camila Valmorbida Dezorzi. -- 2023.
73 f.:il.

Orientadora: Doutora Enise Barth

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Gestão de Pessoas. 2. Avaliação de Desempenho. 3.
Feedback. 4. Cooperativas de Crédito. I. Barth, Enise,
orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III.
Título.

CAMILA VALMORBIDA DEZORZI

PRÁTICAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*: UM ESTUDO EM
COOPERATIVAS DE CRÉDITO DE CORONEL FREITAS/SC

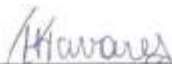
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de
grau de bacharelado em Administração pela Univer-
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 23 de Fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



ENISE BARTH
Doutora - UFFS
Orientadora



TATIANE SILVA TAVARES MAIA
Doutora - UFFS
Avaliadora



PERICLES LUIZ BRUSTOLIN
Mestre - UFFS
Avaliador

Dedico este trabalho a minha mãe Marines que nunca mediu esforços e sempre me incentivou para que eu concluísse a graduação. Dedico ao meu pai Roberto (*in memoriam*). Estendo também a dedicatória aos meus irmãos Tatiana e Deicson, meus sobrinhos Gabriel e Ana Julia e ao meu companheiro Ezequiel que esteve comigo desde o início da graduação me apoiando.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por ser minha base, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

Agradeço a minha mãe Marines, que sempre esteve comigo, me dando todo suporte, coragem, ela que é meu maior exemplo de humildade, honestidade, de luta e perseverança. Agradeço ao meu pai Roberto (*in memoriam*) que partiu no meio dessa trajetória da graduação e espero que de onde estiver eu possa estar proporcionando muito orgulho a ele em estar concluindo. Aos meus irmãos Tatiana e Deicson que sempre me deram apoio e me incentivaram para o meu crescimento. Ao meu companheiro Ezequiel pela compreensão e paciência demonstrada durante o período de graduação. Agradeço aos amigos que respeitaram meu tempo de estudo, e aos que disponibilizaram ajuda sempre que necessário. E a toda a família.

Muito obrigada a todos os professores do curso de Administração da UFFS campus Chapecó, por todo ensinamento repassado, contribuindo tanto ao meu crescimento e desenvolvimento profissional como pessoal. Em especial a minha orientadora professora Dra. Enise Barth pelas valiosas contribuições dadas durante todo o processo. Também quero agradecer à UFFS- Universidade Federal da Fronteira Sul e ao seu corpo docente que demonstrou estar comprometido com a qualidade e excelência do ensino.

Grata a todos que participaram desta pesquisa e a disponibilidade em responder as entrevistas e ao questionário. E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte de minha formação. Gratidão!

“Sonhos não determinam o lugar que você vai estar, mas produzem a força necessária para te tirar do lugar em que você está” (AUGUSTO CURY).

RESUMO

No atual contexto da sociedade, as pessoas nas organizações têm dificuldade em separar seus problemas pessoais de suas relações de trabalho, por isso precisam de atenção, incentivo, explanação e motivação. Nessa visão, o papel da gestão de pessoas na organização é importante e atua como um conjunto de políticas e práticas necessárias para realizar os aspectos de gestão relacionados a pessoas e tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal do colaborador, entender suas necessidades e explorar melhor seu máximo potencial. Assim, com ênfase em avaliação de desempenho e *feedback* este estudo consiste em identificar e analisar os processos de avaliação de desempenho adotadas por duas cooperativas de crédito (Cooperativa A e Cooperativa B) localizadas no município de Coronel Freitas/SC, e compreender como as mesmas utilizam as informações obtidas nas avaliações de desempenho para retornar aos seus colaboradores da forma mais eficiente. Para isso, foi desenvolvido um estudo misto que inclui dados quantitativos e qualitativos. Primeiramente, a entrevista ocorreu com os líderes dessas cooperativas. Em seguida, o questionário foi aplicado aos funcionários das respectivas cooperativas. Analisando suas percepções sobre os métodos aplicados por cada cooperativa e seu nível de satisfação. Os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram caracterizar as cooperativas de crédito, identificar e descrever as políticas e estratégias de gestão de pessoas no tocante a avaliação de desempenho dentro do ambiente corporativo das cooperativas entrevistadas e verificar por meio de questionário e entrevista a percepção dos profissionais que atuam nessas cooperativas sobre as práticas, possibilidades e limitações dos métodos de avaliação de desempenho e *feedback*.

Deste modo, observou-se por meio das entrevistas que as duas cooperativas pesquisadas trabalham os processos de avaliação de desempenho e *feedback* de forma diferente. Uma usa uma plataforma para avaliar o desempenho dos colaboradores e busca padronização no período de *feedback*. A outra cooperativa utiliza um método simples, e de maneira informal, sem uma ferramenta específica para este tipo de avaliação.

Palavras chave: Gestão de pessoas. Avaliação de Desempenho. *Feedback*. Cooperativas de Crédito.

ABSTRACT

In the current context of society, people in organizations find it difficult to separate their personal problems from their work relationships, so they need attention, encouragement, explanation and motivation. In this view, the role of people management in the organization is important and acts as a set of policies and practices necessary to carry out the management aspects related to people and aims to contribute to the professional and personal development of the employee, understanding their needs and better exploit your full potential. Thus, with an emphasis on performance evaluation and feedback, this study consists of identifying and analyzing the performance evaluation processes adopted by two credit unions (Cooperativa A and Cooperativa B) located in the municipality of Coronel Freitas/SC, and understanding how they use the information obtained in the performance evaluations to get back to their employees in the most efficient way. For this, a mixed study was developed that includes quantitative and qualitative data. First, the interview took place with the leaders of these cooperatives. Then, the questionnaire was applied to the employees of the respective cooperatives. Analyzing their perceptions about the methods applied by each cooperative and their level of satisfaction. The specific objectives that guided this work were to characterize the credit unions, identify and describe the people management policies and strategies regarding the performance evaluation within the corporate environment of the interviewed cooperatives and verify, through a questionnaire and interview, the perception of the professionals who work in these cooperatives about the practices, possibilities and limitations of performance evaluation and feedback methods.

In this way, it was observed through the interviews that the two researched cooperatives work the performance evaluation and feedback processes in a different way. One uses a platform to assess employee performance and seeks standardization in the feedback period. The other cooperative uses a simple and informal method, without a specific tool for this type of evaluation.

Keywords: People management. Performance evaluation. Feedback. Credit Unions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Participantes do processo de avaliação de desempenho 360°.....	26
Figura 2 – Método de avaliação por escala gráfica.....	29

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dados das Cooperativas	38
Quadro 2 – Perfil dos Colaboradores	38
Quadro 3 - Práticas e Desafios das Cooperativas	41
Quadro 4 - Técnicas e Aplicação nas Cooperativas	46
Quadro 5 - Técnicas de <i>Feedback</i> e Aplicação - Cooperativas	52

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Satisfação Em Relação Às Atividades Exercidas - Cooperativa A.....	41
Gráfico 2 - Satisfação Em Relação Às Atividades Exercidas - Cooperativa B.....	42
Gráfico 3 - Satisfação Em Relação Aos Colegas De Trabalho - Cooperativa A.....	42
Gráfico 4 - Satisfação Em Relação Aos Colegas De Trabalho - Cooperativa A.....	43
Gráfico 5 - Satisfação Em Relação Aos Colegas De Trabalho - Cooperativa A.....	43
Gráfico 6 - Satisfação Em Relação A Gerência - Cooperativa B.....	44
Gráfico 7 - Satisfação Em Relação Aos Associados - Cooperativa A.....	44
Gráfico 8 - Satisfação Em Relação Aos Associados - Cooperativa B.....	45
Gráfico 9 - Frequência De Realização De Avaliação De Desempenho - Cooperativa A	46
Gráfico 10 - Frequência De Realização De Avaliação De Desempenho - Cooperativa B	47
Gráfico 11 - Satisfação Em Relação A Ser Avaliado - Cooperativa A.....	47
Gráfico 12 - Satisfação Em Relação A Ser Avaliado - Cooperativa B.....	48
Gráfico 13 - Participação Na Avaliação De Outros Colaboradores - Cooperativa A...48	
Gráfico 14 - Participação Na Avaliação De Outros Colaboradores - Cooperativa B...49	
Gráfico 15 - Percepção Em Relação A Avaliação De Desempenho - Cooperativa A..49	
Gráfico 16 - Percepção Em Relação A Avaliação De Desempenho - Cooperativa B..50	
Gráfico 17 - Satisfação Em Relação Ao Clima Organizacional Após Feedback - Cooperativa A.....	52
Gráfico 18 - Satisfação Em Relação Ao Clima Organizacional Após Feedback - Cooperativa.....	52
Gráfico 19 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Positivo- Cooperativa A	53
Gráfico 20 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Positivo - Cooperativa B.....	53
Gráfico 21 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Negativo - Cooperativa A.....	54
Gráfico 22 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Negativo - Cooperativa B.....	54
Gráfico 23 - Percepção Em Relação Avaliação De Desempenho E Feedback Como Ferramenta Essencial Para Gestão - Cooperativa A.....	55

Gráfico 24 - Percepção Em Relação Avaliação De Desempenho E Feedback Como Ferramenta Essencial Para Gestão - Cooperativa B	55
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2 REVISÃO TEÓRICA	21
2.2 A HISTÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E <i>FEEDBACK</i>	22
2.3 TÉCNICAS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO	23
2.4 TIPOS DE <i>FEEDBACK</i>	30
3 METODOLOGIA	34
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS PESQUISADOS	34
3.3 COLETA DE DADOS.....	35
3.4 ANÁLISE DE DADOS	35
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	36
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO	37
4.1.1 Perfil de Identificação	37
4.1.2 A Gestão de Pessoas	40
4.1.3 Avaliação de Desempenho	45
4.1.4 <i>Feedback</i>	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA	58

APÊNDICE B - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK NAS COOPERATIVAS	658
APÊNDICE C – RESPOSTAS QUESTÃO 17 COOPERATIVA A	71
APÊNDICE D – RESPOSTAS QUESTÃO 17 COOPERATIVA B	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O atual cenário organizacional encontra-se cada vez mais competitivo exigindo que as organizações tenham uma maior atenção com seus colaboradores, investindo em uma comunicação eficiente entre líderes e liderados, proporcionando aprimoramento e desenvolvimento profissional constante para ambos. Para manter as boas relações dentro das empresas, se faz necessário o uso do *feedback* e avaliações de desempenho como ferramentas para aperfeiçoar os relacionamentos, a satisfação e principalmente a performance dos funcionários (LEITE; NASCIMENTO; DE MATTEU, 2018).

Em contrapartida, nem todos os líderes estão preparados ou são conhecedores das técnicas e estratégias para aplicar um *feedback* construtivo e assertivo ou até mesmo para aplicar avaliações de desempenho, do mesmo modo, nem todo liderado está preparado para receber. Para tanto, o instrumento fundamental para o desenvolvimento dos profissionais o *feedback* é um fator que está implícito no sucesso organizacional, devendo ser incluído como prática diária e ser cultivado nas organizações (RAMOS, DA CRUZ, 2015).

De acordo com Missel (2012), o *feedback* é uma técnica que realiza retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem auxiliar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, podendo eles ser positivos ou negativos. Pode-se dizer, que ambos os termos “avaliação de desempenho” e “*feedback*” na gestão de pessoas, implicam na avaliação e no retorno. A avaliação de desempenho, entretanto, é sistematizada e pode ocorrer em momento isolado, abrangendo um período de atividades e o *feedback* deve ser contínuo e ocorrer várias vezes, independente do período, de forma não sistematizada. Complementando a ideia, o seu principal objetivo é oferecer as informações necessárias para que os profissionais possam potencializar suas forças e superar suas fraquezas (RAMOS, DA CRUZ, 2015).

Mesmo com a significativa transformação na organização da produção, as definições sobre a gestão de pessoas e alinhamento com as práticas gerenciais ainda possuem como principal referência o controle sobre as pessoas, fato este, que mesmo com o passar dos anos veem as pessoas como insumos, ou seja, como algo que deve ser administrado (DUTRA, 2011). Em contrapartida, as empresas sentem uma grande

pressão do contexto externo, fator este que de certa maneira as obriga irem busca de métodos para melhor gerir seus colaboradores.

É possível compreender no enfoque proposto no trecho citado acima que a gestão de pessoas vem tomando maior força dentro das organizações, essas modificações que vem ocorrendo no ambiente externo e interno das organizações vem ao encontro das mudanças ocorridas no ambiente de trabalho e as novas exigências em relação ao perfil de competências de seus colaboradores (HELOU, 2013).

Com esse intuito, criaram-se os modelos de avaliação de desempenho, que trata de um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. Também vem-se amadurecendo novos processos e avaliando não apenas as pessoas, mas os profissionais dentro da organização, sua importância para a empresa, sua competência, o desenvolvimento de suas atividades e a efetividade de suas ações. No entendimento de Jose Souza Dutra (2011, p. 162).

Chiavenato (2004) afirma que se olharmos atentamente o desempenho de uma pessoa, é possível verificar que se divide em três dimensões de desempenho que interagem entre si: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Por meio deste, compreendemos que esses três pontos precisam ser avaliados da forma mais precisa para ter resultados assertivos e verdadeiros sobre a situação de cada qual, em cada empresa, por isso existem alguns tipos de avaliação na qual trataremos nesta pesquisa, considerando que cada empresa deve definir o melhor método visualizando sua missão, valores, visão e cultura da empresa (DALMAU, 2009).

Explorando esse assunto de avaliação de desempenho, seguido de *feedback*, os mesmos serão estudados de maneira mais específica dentro de cooperativas de crédito, tendo em vista o crescimento de suas atividades ao longo dos anos e a abrangência dessas.

Portanto, quais são as práticas de avaliação de desempenho e *feedback* adotadas pelas cooperativas de crédito?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Compreender os processos de avaliação de desempenho e *feedback* adotados pelas cooperativas de crédito localizadas no município de Coronel Freitas, SC.,

1.2.2 Objetivos Específicos

- a. Caracterizar as cooperativas de crédito objeto deste estudo;
- b. descrever às políticas e estratégias de gestão de pessoas no tocante a avaliação de desempenho dentro do ambiente corporativo das cooperativas de crédito entrevistadas;
- c. Verificar a percepção dos profissionais que atuam nessas cooperativas sobre as práticas, possibilidades e limitações dos métodos de avaliação de desempenho e *feedback*.

1.3 JUSTIFICATIVA

Considerando que uma das principais formas de desenvolvimento de competências se dá por dentro da comunicação e da percepção de alguém sobre as capacidades das pessoas, o *feedback* após uma avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta essencial para este diálogo. Para tanto, o *feedback* exerce um papel de extrema importância na gestão de desempenho das organizações, capaz de garantir o desenvolvimento contínuo do colaborador na rotina operacional (DIAS, 2017).

Um dos instrumentos mais importantes na gestão de pessoas é a avaliação de desempenho, pois permite contemplar de maneira sistemática o comportamento e as entregas das pessoas, além de fornecer *feedback* de modo consistente, mapear pontos de melhoria, identificar aspectos fortes e elaborar planos de ação eficientes. Ainda de acordo com Pontes (2021), a necessidade da entrega de resultados satisfatórios por parte dos trabalhadores exige da organização uma metodologia adequada para avaliação dos seus colaboradores.

Para ser bem sucedido um modelo de avaliação de desempenho, deve respeitar as características culturais da organização que o aplica. Infelizmente, no Brasil devido à anunciada escassez de produção científica e tecnológica na área é comum a aplicação de modelos prontos e que não estão adequados com a organização. Até mesmo modelos mais avançados podem falhar se as práticas de avaliação forem inadequadas para aquela organização (ABBAD, LIMA e VEIGA, 1996).

Abbad, Lima e Veiga (1996), ainda citam que o método de avaliação inapropriado para a organização pode resultar na desmotivação e redução da

produtividade, até mesmo dos colaboradores mais comprometidos e eficientes da organização. Ainda sobre fatores que podem atrapalhar a eficácia do processo de avaliação, Reifschneider (2008) cita que um dos principais problemas é a importação de um método de avaliação de uma organização para outra, reforçando que o que funciona bem em uma empresa pode não funcionar tão bem em outra.

Embora atualmente existem diversos estudos sobre a área de gestão de pessoas, particularmente na subárea de avaliação de desempenho e *feedback* não existe ainda uma pesquisa realizada nestas cooperativas do município de Coronel Freitas/SC, sendo assim, do ponto de vista acadêmico, o estudo justifica-se pela importância de aprimorar os conhecimentos sobre as principais políticas e estratégias de gestão de avaliação de desempenho dentro do ambiente corporativo das cooperativas de crédito, conseqüentemente agregando ao acadêmico conhecimento, desenvolvimento profissional e uma visão mais ampla sobre o assunto estudado.

O fato que motiva essa pesquisa, ou seja, a necessidade de se profissionalizar cada vez mais a administração de instituições que trabalham com princípios de Economia Solidária, como é o caso das cooperativas de crédito, o que gera muitas vezes conflitos de interesse entre os grupos que se relacionam.

Deste modo, observa-se a necessidade em conhecer quais são os modelos de avaliação de desempenho utilizado por cada cooperativa, bem como a percepção de avaliação de desempenho tanto do gestor, como da equipe que compõe cada unidade, a fim de identificar as variáveis tidas como fundamentais para avaliar uma cooperativa de crédito do ponto de vista dos referidos grupos, a fim de que essa possa balizar seu desempenho em indicadores que a levem a satisfazer as necessidades as quais se propôs.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão de curso divide-se em cinco partes. A primeira diz respeito à introdução e subtítulos que contemplam a apresentação do tema os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. A segunda parte consiste no referencial teórico, que visa fornecer o embasamento teórico necessário para o desenvolvimento do estudo, composto pelos títulos Gestão de pessoas, Avaliação de Desempenho e *Feedback*, Técnicas de Avaliação de Desempenho, Técnicas de *Feedback*. A terceira parte é então constituída pela metodologia de pesquisa, composta pela classificação da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, análise dos dados e

aspectos éticos. A quarta parte consiste na análise e discussão dos resultados e a quinta e última parte consiste nas considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta parte do estudo será apresentado o conceito de gestão de pessoas, história do *feedback* e dos métodos de avaliação, os principais conceitos teóricos, para compreender e proporcionar maior conhecimento e alcance dos objetivos propostos, abordando as seguintes temáticas: Técnicas de avaliação de desempenho e *feedback*.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O termo gestão de pessoas é um conceito empregado nas estratégias que objetivam atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano de uma corporação. Diferente de equipamentos, materiais, produtos, que são desenvolvidos para cumprir tal finalidade, os profissionais dentro de uma empresa, mesmo cumprindo as atividades estabelecidas, tem suas variáveis, com sentimentos, emoções, habilidades, conhecimentos que podem influenciar suas atitudes que podem se alterar e por esses motivos, precisam de atenção tanto quanto qualquer componente de uma organização (PIRES; FISCHER, 2014).

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, as pessoas que a compõem. Compete à área de Gestão de Pessoas a função de humanizar as empresas como promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da instituição (SOVIENSKI;e STIGAR, 2008).

Pires e Fischer (2014), ainda afirmam que ter pessoas cada vez mais alinhadas com a essência da organização é um fator de suma importância, principalmente pelo fato de que quem manuseia os equipamentos de uma empresa são pessoas, produções envolvem pessoas, administração, área de vendas e demais áreas dentro de uma empresa todas tem envolvimento com pessoas. O setor de gestão de pessoas tem uma grande responsabilidade na formação do profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento e crescimento da instituição e seus colaboradores como um só.

Chiavenato (2004) traz a concepção de que gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte das suas vidas trabalhando nessas organizações, e que uma depende da outra para ter sucesso e simplesmente funcionar.

Considerando que o desempenho da organização depende de seu capital intelectual, isto é, do conhecimento dos seus empregados, [...] “a performance dos empregados depende do conhecimento que cada um tem e usa em suas atividades, esta função deve estar dentro de Recursos Humanos” (MELLO, 1998, p. 20). Tendo em vista isso, o papel da Gestão de Pessoas na organização é extremamente importante e atua como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos gerenciais relacionados com as pessoas.

Na prática, as organizações precisam desenvolver ambientes propícios à mudança, induzindo o grupo de colaboradores a buscar novas maneiras de fazer negócios, pois quando as informações e mudanças são compartilhadas e interpretadas de maneira correta a organização tende a se tornar mais eficiente. Um fator muito importante é saber usar a melhor técnica para cada empresa, a escolha da melhor maneira de aplicar um *feedback* ou um método de avaliação influencia totalmente no resultado final, esta escolha depende da situação, do tipo de negócio, e perfil dos colaboradores (RIBEIRO, 2017).

2.2 A HISTÓRIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E *FEEDBACK*

A história do *feedback* iniciou durante a revolução industrial, na década de 1860, a partir do significado inicial da palavra-origem correspondente, realimentação, porém somente após a Segunda Guerra Mundial, esse termo começou a ser utilizado nas relações de trabalho, com foco nas pessoas e no desempenho profissional. Adquirindo extrema importância, nos últimos tempos, para desenvolver talentos, nivelar equipe, resolver problemas e melhorar os resultados. Stone & Henn (2016) ainda afirmam que *feedback* é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo.

No Brasil, a palavra *feedback* tornou-se de uso comum dentro das organizações e tem sido muito utilizada para dar retorno sobre algo a alguém. Rocha (2001) aborda, também, o *feedback* 360°, que envolve todos os membros de uma organização, com troca de informações entre pares e de pares para gestores. Percebe-se por esses conceitos que o *feedback* sempre foi utilizado, até mesmo antes de ser conceituado, estudado e

mapeado. Por ser uma troca de informações, ou mesmo em forma de crítica nem sempre positiva ou eficaz, mas como uma informação de retorno de uma parte para outra.

A avaliação de desempenho humano no Brasil sempre teve sua expressão, a história registra que no século IV já se utilizava sistemas para medir o potencial dos jesuítas. Em 1930 surgiu a legislação trabalhista e as empresas precisaram se organizar e a partir disso surgem as sessões de pessoal, com a figura do "chefe de pessoal", contratado para cuidar de rotinas trabalhistas, atividades burocráticas e disciplinares, sem se preocupar com os aspectos de integração, produtividade e bem-estar social. Pode-se dizer que a administração de pessoal nesse período era de natureza legal, disciplinar, punitiva e paternalista (LUCENA, 1995).

De forma geral, as organizações eram estruturadas verticalmente, orientadas para o poder centralizado, incorporaram conceitos rígidos, que iam desde o planejamento, controle e processo de trabalho, buscavam utilizar um sistema de informações para melhorar a eficiência e propunham economia de escala. As organizações buscavam focar no indivíduo que era visto como custo de produção. Frente às novas imposições exigidas pelo mercado de trabalho as organizações ficaram mais horizontais, passando a funcionar como centro de negócios orientadas para a realização, passando a ser mais flexíveis, incorporando e revendo processos (PONTES, 2021).

2.3 TÉCNICAS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

O conceito de avaliação de desempenho, no entendimento de Milioni (2002) “É o processo de avaliação de fatores considerados relevantes para a organização, como: assiduidade, pontualidade, disciplina, dedicação, relacionamento e apresentação pessoal.” O termo avaliação de desempenho surgiu na década de 1970, no entanto sua prática é muito mais antiga, tem como intuito mensurar a performance de trabalho de um indivíduo durante determinado período de tempo, para fazer as pessoas darem o seu melhor fazendo com que a empresa atinja suas metas e objetivos.

Por sua vez, Pontes (2022), cita que a avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que busca continuamente estabelecer um contrato com os colaboradores referente aos resultados desejados pela organização, com o objetivo de acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos e avaliar os resultados obtidos. Ao acompanhar os resultados, os gestores devem observar atentamente se os resultados estão condizentes com os valores da empresa.

O processo de avaliar o desempenho permite que seja gerado conhecimento para a tomada de decisão mais precisa possível, a mesma deve ser coerente com os valores e preferências dos gestores, os quais podem a qualquer momento alterar essa situação. Para Cioffi e Khamooshi *apud* Azevedo et al (2011), a avaliação de desempenho deve ser baseada na mensuração de riscos de experiências anteriores e em um modelo matemático que, a partir desse histórico, possa determinar a probabilidade e os valores associados a riscos de projetos futuros.

É importante considerar que o trabalho, ou a realização de alguma atividade, a que a maioria das pessoas se dedica, se constitui na forma mais produtiva de o indivíduo empregar seus recursos e energia pessoais. É a forma que as pessoas tem de sentirem seu potencial utilizado, ou seja, colocado a serviço de alguma coisa, e mesmo de obterem *feedback*, pela relação tipo custo x benefício, que conduz, cada pessoa, à avaliação do quanto se sente realizada, completa e feliz (BERGAMINI, 2010, p. 31).

Portanto, destaca-se a necessidade de entender as pessoas antes de entender suas atividades, e de forma avaliativa e com retornos, fazer com que a mesma possa se motivar e se sentir cada vez mais realizada e feliz.

Chiavenato (2004), analisa a avaliação de desempenho como um processo de redução da incerteza e, ao mesmo tempo, uma busca por harmonia no ambiente de trabalho, reduzindo a incerteza quando repassa ao funcionário *feedback*. Para a empresa, o processo de avaliação de desempenho é importante, pois, ao permitir o ajuste de falhas, promove o aproveitamento de capital humano e dá a oportunidade para o desenvolvimento de novos talentos, isto é, o profissional desenvolve sua carreira em favor da organização.

Dalmau (2009, p. 73), considera que “Para que um gestor possa definir qual é modelo ou método é o mais adequado, deve basear sua decisão primeiramente na identificação da missão, visão, princípios e cultura da empresa.” Essa avaliação é escolhida junto com os líderes da empresa, diante de cada organização conforme visto acima, e aplicada pela área de gestão de pessoas. De modo geral, essas técnicas permitem acompanhar o desenvolvimento da organização e tomar decisões que ajudem em seu crescimento.

Portanto, por meio de análises internas e externas é possível um conhecimento maior das exigências do mercado, mediante oportunidades e ameaças, desse modo visualizando mais efetivamente qual será o método mais certo para o seu modelo de organização. Após a decisão pelo método adotado, é necessária uma negociação entre gestor e funcionário onde,

É importante que o gestor conheça a fundo o trabalho, de seu subordinado, a ponto de saber todas as facilidades e dificuldades [...] com isso, se ganha respeito e um comprometimento devido à percepção de que é algo possível de ser alcançado. (DALMAU, 2009, p. 74).

Após essa negociação, inicia a definição de metas a serem atingidas a partir dos pontos levantados. A definição de metas deve estar em consonância com os objetivos estratégicos da organização.

“As metas devem ser definidas em padrões de qualidade, prazo e quantidade. Não adianta pensar só em quantidade se não for avaliada a qualidade das mesmas.” (DALMAU 2009, p. 73).

Pontes (2021) destaca os quatro eventos que tornaram a avaliação indispensável nas empresas. Primeiro, a globalização que impôs a necessidade de obtenção e manutenção da competitividade da empresa, que para tanto requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para esse resultado. Segundo, porque as empresas nesse ambiente competitivo têm necessidade de talentos, sendo preciso uma ferramenta para identificá-los, e a avaliação de desempenho é um instrumento importante para tal tarefa. Terceiro, porque a nova riqueza das organizações são seus ativos intangíveis, que é a diferença entre o valor de mercado e seu valor contábil, a qual é constituída, principalmente, das competências dos seus funcionários, da estrutura interna (patentes, modelos, sistemas, valores) e de estruturas externas (clientes, fornecedores). E quarto, porque, com o emprego cada vez maior, nas empresas, da remuneração variável, como bônus e participação nos lucros ou resultados, há necessidade da adoção de algum método de avaliação que forneça parâmetros confiáveis para determinar a remuneração variável.

As avaliações de desempenho são ferramentas de gestão de pessoas destinadas a analisar o desempenho de funcionários individuais ou grupos de funcionários em uma determinada organização. Pela sua importância, encontra-se com papel estratégico para as empresas. Existem muitos tipos de avaliação de desempenho que podem ser adaptados à realidade da empresa.

Usualmente, é difícil determinar que tipo de avaliação de desempenho é melhor para cada empresa. Isso é determinado pela natureza da posição em relações políticas da organização. No entanto, ao tomar uma decisão é necessário entender como cada método funciona. Nos próximos tópicos serão apresentadas as principais técnicas de avaliação de desempenho utilizadas nos dias atuais.

A avaliação 360 graus, se define por ser uma avaliação que destina-se a fornecer aos funcionários pareceres em todos os ângulos, nesse formato, além do colaborador, participam da avaliação líderes, equipes, e até mesmo clientes e fornecedores. E a visão mais precisa possível.

A avaliação em 360° tem por finalidade oferecer o *feedback* de todas as fontes, incluindo supervisores, colegas, subordinados, a própria pessoa e clientes. (TANKE, 2004, p.264 apud DALMAU, 2009, p. 89)

Na avaliação 360 graus, todos os envolvidos na rotina do trabalho são incluídos no processo de análise e, por isso, é uma das mais completas e eficientes formas de mensurar desempenho.

Ao final, as considerações do avaliado e dos avaliadores são comparadas, o que traz uma abordagem enriquecedora de *feedback*.

Figura 1 – Participantes do processo de avaliação de desempenho 360°



Fonte: Site www.reactionconsultoria.com.br

Na figura 1, constam os personagens mais utilizados para o processo de avaliação de desempenho 360°. O *feedback* e 360° oferece ao funcionário uma perspectiva de como ele é visto pelos demais. Portanto, é preciso tomar cuidado para assegurar que a pessoa que está recebendo o *feedback* compreenda o processo e não seja levada a pensar como se todos o tivessem prejudicando (TANKE 2004 apud DALMAU 2009, p. 97).

Os resultados com esse modelo de avaliação de desempenho na visão de Bispo (2008) O resultado tem como base quatro níveis:

- Nível 1 – o colaborador precisa desenvolver competências;
- Nível 2 – o colaborador tem as competências em desenvolvimento;
- Nível 3 – o colaborador tem as competências e as aplica;
- Nível 4 – o colaborador tem as competências e as aplica acima das expectativas da organização.

❖ Autoavaliação

Conhecer a si mesmo é um dos passos mais importantes para o desenvolvimento pessoal e profissional. Quando você entende o que faz bem e o que pode melhorar, já está a meio caminho de ser melhor, tanto pessoal quanto profissionalmente.

Como o próprio nome sinaliza, nesse formato de avaliação, cada profissional avalia seu próprio desempenho, com base em alguns critérios que, claro, devem ser previamente acordados. Normalmente, a pessoa é solicitada a analisar suas reações, por exemplo, às solicitações dos gerentes e seu desempenho geral no desempenho de suas funções.

A autoavaliação é benéfica quando os gerentes procuram aumentar a participação do funcionário do funcionário refletir sobre seus pontos fortes e fracos e favorece a discussão sobre as barreiras ao desempenho efetivo (SNELL, BOHLANDER, 2009, p..306).

❖ Avaliação por objetivos

Esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas.

Os objetivos de um funcionário são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, ainda, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (2010), o ideal seria que cada pessoa avaliasse seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo.

❖ Avaliações por Competências

Para que uma empresa funcione bem, é preciso definir competências e habilidades essenciais para cada cargo e departamento e isso inclui aspectos técnicos e comportamentais, que devem estar alinhados às funções de cada vaga.

A avaliação por competências é realizada com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. A partir daí, é possível observar demandas para fortalecer as equipes, como treinamentos para desenvolver alguma habilidade.

É válido lembrar, também, que algumas empresas optam por dividir esse modelo em três categorias. A primeira refere-se aos conhecimentos e aptidões cognitivas sobre algo. A segunda se refere às habilidades e ao “saber fazer”. Já a terceira se refere às atitudes e à motivação. Com parâmetros assim, pode ficar mais fácil avaliar.

❖ Avaliação por Escala Gráfica

Esse é um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho. Nele, é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados (assiduidade e trabalho em equipe, por exemplo) e escalas de valores (como ruim, médio e bom).

Trata-se de um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. É muito importante aliar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações muito rasas. No entanto, é uma ótima técnica complementar e não precisa ser ignorada.

Figura 2 – Método de avaliação por escala gráfica

Escala Gráfica da Avaliação de Desempenho					
Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade	Excepcional qualidade no trabalho	Superior qualidade no trabalho	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade no trabalho
Conhecimento do Trabalho	Conhece todo o trabalho	Conhece mais do que o necessário	Conhece o suficiente	Conhece parte do trabalho	Conhece pouco o trabalho
Cooperação	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Compreensão de Situações	Excelente capacidade	Boa capacidade	Capacidade satisfatória	Pouca capacidade	Nenhuma capacidade
Criatividade	Tem sempre excelentes ideias	Quase sempre tem excelentes ideias	Algumas vezes apresenta ideias	Raramente apresenta ideias	Nunca apresenta ideias
Realização	Excelente capacidade de realizar	Boa capacidade de realizar	Razoável capacidade de realizar	Dificuldade em realizar	Incapaz de realizar

Fonte : site www.estudandopsi.blogspot.com

Este método, também ilustrado por Chiavenato, se trata de um formulário de dupla entrada, no qual as linhas horizontais representam os fatores de avaliação do desempenho, enquanto as colunas verticais representam os graus de variação daqueles fatores.

❖ Avaliação para Cima

Chiavenato (2010) traz a concepção que, a avaliação para cima se trata de uma avaliação ao contrário, onde os subordinados avaliam os superiores.

É essencial lembrarmos que o desempenho da liderança também deve ser avaliado, afinal, os líderes têm grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes. Eles influenciam a comunicação, as relações interpessoais, a motivação e até o bem estar dos funcionários.

A avaliação pra cima permite que o grupo promova negociações e intercâmbios com o gerente exigindo novas abordagens em termos de liderança, motivação e comunicação que tornem as relações de trabalho mais livres e eficazes (CHIAVENATO, 2010 p. 246).

A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. A partir dos resultados, é possível dar *feedback* para aperfeiçoar a

liderança, melhorar sua relação com os funcionários e otimizar outros aspectos pré-estabelecidos.

Esses são alguns dos métodos de avaliação de desempenho mais comuns e eficientes para empresas. Eles fazem a diferença para otimizar os resultados e desenvolver o negócio e os colaboradores, cada vez mais. Assim, é muito importante realizá-los regularmente e utilizá-los em suas estratégias. Não deixe, também, de comunicar os resultados e as intenções a todos os envolvidos, de maneira adequada e empática. Isso fortalece a transparência da empresa e o engajamento profissional.

❖ Avaliação pelo Gerente e/ou pelo Supervisor

Entre os tipos de avaliação de desempenho esta é uma das técnicas tradicionais das organizações. É quando um funcionário é analisado diretamente por seu supervisor que monitora suas atividades diárias. Na visão de Bohlander e Snell (2009, p.305) “Na maioria dos casos, os supervisores têm mais condição de desempenhar essa função, embora nem sempre possam fazê-lo.”

Mas a avaliação por um superior imediato só é efetiva se os colaboradores forem analisados pelas pessoas com quem têm mais contato, ou seja, o profissional que delega tarefas. Porém, para a avaliação direta dos colaboradores, o avaliador estabelece objetivos e acompanha as características de cada um dos integrantes da equipe.

Porém, essa avaliação pode não refletir a realidade do colaborador dependendo do tipo de gestão. Isso porque a relação direta entre líder e subordinado, se não for positiva, pode resultar em dados enviesados. Conseqüentemente, para implementar esse método, é necessário entender o relacionamento entre gerentes e funcionários.

2.4 TIPOS DE *FEEDBACK*

O significado da palavra inglesa *Feedback* é “retorno”. Entretanto, no meio profissional, esse conceito serve como uma bússola para guiar colaboradores em relação ao caminho que devem seguir para atender o que a empresa espera do mesmo.

É importante entender que o *feedback* nas empresas é extremamente válido para que em conjunto com a prática de avaliação de desempenho escolhida pela organização, se tem um resultado mais efetivo, e possa ser transmitido ao profissional os pontos onde deve melhorar e onde está executando da melhor forma.

O *feedback*, no dizer de Chiavenato (2010) é um retorno que aprimora o desenvolvimento e habilidades do colaborador em relação ao trabalho desempenhado, e busca a harmonia à medida que proporciona uma troca de ideias e a concordância de conceitos entre colaboradores e seus gestores.

A importância do *feedback* na gestão de pessoas está ligada ao fato de que essa é a principal forma de uma empresa dar um retorno mais assertivo ao colaborador, até mesmo reconhecendo-o dentro da organização, e ao mesmo tempo que implementa a cultura de melhoria da empresa.

Esse retorno pode ser positivo ou negativo, tendo em vista ferramenta de gestão de pessoas que tem como objetivo fornecer aos colaboradores informações sobre como a empresa, principalmente os gestores, estão enxergando sua postura profissional, a participação do mesmo na organização como um todo, sua dedicação, esforço e entre outros aspectos seguindo o resultado da avaliação de desempenho.

É uma forma justa e sem incertezas de passar ao colaborador o resultado da avaliação de desempenho praticada pela organização, podendo com esses retornos se bem entendida proporcionar melhorias tanto ao colaborador como a organização, e proporcionando ao colaborador o reconhecimento.

Só se fornece o *feedback* quando se pode contribuir para o sucesso do outro. Deve ser feito diretamente à pessoa, e os elogios podem ser feitos em público, mas a crítica em particular. Devem ser usados todos os elementos da percepção, de dados concretos, iniciando sempre pelos pontos fortes (RABAGLIO, 2004 apud DALMAU, 2009, p.104).

Existem diversas suposições sobre os tipos mais adequados de *feedback*, porém vamos citar neste artigo as mais utilizadas. O *feedback* no geral pode ser tanto negativo quanto positivo. A versão positiva é muito importante e pode ser feita até mesmo em grupo, já que pretende compartilhar boas experiências e incentivar outros funcionários a oferecer o seu melhor. Já o retorno negativo deve ser feito sempre em particular pois a exposição é muito inconveniente. Durante o retorno deve-se agradecer o funcionário pelo seu esforço e, ao mesmo tempo, pedir algumas mudanças em determinadas posturas.

❖ *Feedback* Positivo

O *feedback* positivo busca reconhecer o mérito de um bom desempenho em algum trabalho. Quando você se sai bem em alguma tarefa, pode ser que receba um elogio ou cumprimento, por exemplo.

O *feedback* positivo reforça um comportamento que desejamos que se repita, dando um *feedback* forte e positivo que mostre o quão satisfeito a empresa está com esse resultado. Se esse reforço não for dado, é possível que o comportamento não se repita (LAGO, 2011).

Segundo Wiliams (2005), este tipo de *feedback* é um dos mais importantes e costuma ser forte e motivador, gerando um senso de reconhecimento e valorização.

Assim, é importante que você aproveite a oportunidade de dar um retorno positivo ao colaborador quando notar que o trabalho foi bem realizado. A carência desse tipo de *feedback* pode gerar desmotivação, insegurança, a crença por parte do trabalhador de não ser bom suficiente e um mau clima organizacional.

❖ *Feedback* Negativo

Quando o colaborador age de forma inadequada ou faz um trabalho em uma qualidade abaixo da desejada, é hora de dar um *feedback* negativo. Não é um sermão violento ou xingamento, e sim uma crítica construtiva, baseada em uma argumentação concisa. Isso significa que, quem dá a devolutiva, deve apontar claramente quais foram os erros cometidos, indicando pontualmente o problema.

No *feedback* negativo, é bom não comparar o desempenho de diferentes funcionários, pois isso incita a rivalidade e não acrescenta muito para o melhor desempenho da equipe. Além disso, é importante que os pontos positivos do profissional sejam apontados, antes que sejam apresentados problemas de desempenho.

❖ *Feedback* Construtivo

Dentre os tipos de *feedback*, os *feedbacks* construtivos se aproximam muito do positivo. A diferença é que esse oferece, junto às pontuações positivas, a indicação de estratégias para maximizar o desempenho e alcançar resultados ainda mais benéficos.

O *feedback* corretivo tem como objetivo mudar um comportamento, de acordo com o autor Sanches (2019), ele visa coibir a repetição de uma falha percebida, o receptor deve analisar se o que está sendo dito condiz com a realidade, para que possa evoluir com a correção das falhas apontadas e buscar a melhoria de sua conduta. Já para Lago (2011) o problema é que muitas pessoas desconhecem como fazê-lo da forma correta e acabam fazendo um *feedback* ofensivo o que não deve ocorrer.

Ou seja, ele dá o apontamento de um caminho a ser seguido para que o colaborador tenha ainda mais sucesso em seu trabalho. A proposta é valorizar o progresso e estimular o crescimento.

Cada indivíduo reage de uma maneira diante de variadas situações do dia-a-dia, e no ambiente de trabalho não é diferente, sendo assim os gestores devem estar cada vez mais preparados e capacitados para lidar com diferentes atitudes e comportamentos, pois o processo de *feedback* vai muito além da simples troca de informações, o *feedback* deve andar lado a lado com a empatia.

Ao aplicar o *feedback* o líder deve ser claro, objetivo e ir diretamente no problema ou acerto. É muito importante que o gestor que aplicará o *feedback* esclareça o fato ocorrido, enfatize os pontos positivos e potencialidades, faça com que o locutor reflita sobre a situação e no final de sugestões de melhoria ou da solução do problema, além é claro de dar oportunidade para quem recebeu o *feedback* de expressar a sua opinião.

3 METODOLOGIA

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, abrangendo a classificação, as unidades de análise e sujeitos pesquisados, a coleta de dados, a análise de dados e os aspectos éticos da pesquisa que foram empregados no desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Apresenta-se uma abordagem qualitativa e quantitativa no estudo das práticas de avaliação de desempenho e *feedback* adotadas pelas cooperativas de crédito de Coronel Freitas/SC. Qualitativo porque visa explicar os acontecimentos na perspectiva do participante, quantitativo porque os dados coletados no instrumento de pesquisa são medidos.

A pesquisa foi uma forma de compreender os processos de avaliação de desempenho e *feedback* adotados pelas cooperativas de crédito localizadas no município de Coronel Freitas/SC, caracterizando as cooperativas de crédito, descrevendo as políticas e estratégias de pessoas no tocante avaliação de desempenho dentro do ambiente corporativo das cooperativas de crédito e verificando a percepção dos profissionais que atuam nessas cooperativas sobre as práticas, possibilidades e limitações dos métodos de avaliação de desempenho e *feedback* utilizados. Neste modelo de abordagem será classificada como mista, englobando quantitativa e analisando a qualidade desses resultados.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS PESQUISADOS

O estudo de caso foi realizado em duas cooperativas de crédito do município de Coronel Freitas/SC. Levando em conta que o município conta com três cooperativas de crédito, no entanto uma delas não fornece mais informações para fins de trabalho de conclusão de curso, nisto consideramos apenas duas.

O estudo se dividiu em duas partes. A primeira foi realizada com os líderes dessas cooperativas visando caracterizar cada cooperativa, conhecer as técnicas adotadas, os desafios, limitações e possibilidades encontradas. A segunda parte da

pesquisa foi realizada com os funcionários destas cooperativas, buscando analisar as percepções em relação a avaliação de desempenho e *feedback*.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados de pesquisa é o processo de reunir informações para justificar a pergunta feita. Para isso, foram desenvolvidas técnicas de levantamento. A pesquisa é geralmente o primeiro passo para iniciar a coleta de dados.

A prática de coleta de dados desta pesquisa acontecerá: entrevista presencial com os líderes e após formulário via plataforma online para os demais colaboradores.

Os dados da entrevista com o sujeito da pesquisa foram coletados por meio de uma conversa presencial seguindo o roteiro presente neste documento (APÊNDICE A), e posteriormente transcrito para melhor interpretação.

Na sequência foram obtidos dados através do questionário via plataforma online enviado aos colaboradores das cooperativas, (APÊNDICE B) onde 29 pessoas participaram. Para cada cooperativa foi enviado um questionário, ambos com as mesmas perguntas, porém separando-os para ser possível realizar uma análise de maneira mais assertiva em relação a opinião de cada método usado em cada cooperativa, e sua efetividade.

Os questionários foram enviados após a entrevista com cada líder onde os mesmos ficaram responsáveis para o envio do link aos funcionários. O link ficou disponível do dia 02 ao dia 08 de fevereiro de 2023 para ambas as cooperativas.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, foi avaliado de forma qualitativa e quantitativa os dados obtidos, a fim de identificar qual técnica adotada tem maior eficácia para as cooperativas de crédito, e o impacto positivo, tanto na organização, como na vida pessoal.

Conforme já citado neste documento em um trecho de Chiavenato (2004), as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso.

É em vista neste quesito que o presente estudo busca conhecer o impacto das avaliações dos funcionários dessas cooperativas, quais os pontos efetivamente têm

melhorado após os resultados das avaliações e *feedback* serem apresentados aos mesmos, quais as possibilidades são enxergadas, e quais os limitantes mediante a ótica dos avaliados.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

As identidades das cooperativas não serão reveladas neste documento, a fim de preservá-las por fins éticos. Por isso neste estudo estão denominadas por Cooperativas A e B.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A seguir serão apresentados os principais componentes estruturais deste trabalho, a cooperativa, suas atividades e práticas e a percepção dos colaboradores.

Serão apresentados os resultados alternando as informações de acordo com cada seção, iniciando sempre com informações obtidas por meio da entrevista com os líderes, e na sequência os dados obtidos pelo questionário.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO

A Cooperativa A trabalha sob os princípios do cooperativismo, sendo uma instituição que presta assistência financeira aos associados, educação cooperativista e oferece produtos e serviços diferenciados. Conta com mais de 7 milhões de cooperados em todas as unidades, 348 cooperativas singulares, presente em 360 municípios, com mais de 4 mil pontos de atendimento. Em coronel Freitas iniciou as atividades em 1997, atualmente com 22 funcionários neste ponto de atendimento e 4.800 associados.

A Cooperativa B possui mais de 786 mil famílias cooperadas e conta com agências de relacionamento em 18 estados brasileiros, em um trabalho com foco no atendimento personalizado, fornecendo soluções financeiras para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e de toda comunidade. No município de Coronel Freitas iniciou as atividades em 2006, e atualmente conta com 21 funcionários e 2775 associados.

4.1.1 Perfil de Identificação

Os respondentes da primeira etapa da presente pesquisa ocupam cargos de gerência de unidades nas cooperativas de crédito do município citado. Nas duas cooperativas, cada uma delas com seus gestores atuando em relação aos recursos humanos de diferentes formas.

Segundo os entrevistados, suas funções se limitam a ser responsáveis pelas agências onde trabalham, tanto na condução dos negócios quanto na gestão de funcionários. Segundo Pontes (2011), o cargo pode ser caracterizado como agregado de

funções idênticas à natureza das tarefas executadas e especificações exigidas, o que leva a compreensão que numa organização há muito mais funções do que cargos.

Conforme as respostas relatadas por eles, seguindo o roteiro de entrevista presente neste trabalho o entrevistado da cooperativa A, se trata do próprio gerente da unidade, do sexo masculino, com 36 anos, é formado em Ciências Contábeis com MBA em gestão de pessoas, respondeu que atua dentro desta cooperativa há onze anos, porém na gerência da cooperativa está a pouco mais de cinco anos, e no ponto de atendimento atual localizado em Coronel Freitas, SC está na gestão há dois anos.

Já na cooperativa B o entrevistado se trata do Diretor Presidente da base da cooperativa de Coronel Freitas, mas que atualmente direciona outras duas agências que fazem parte desta cooperativa. Atualmente não possui gerente, mas está em processo de implementação. O respondente, do sexo masculino, 36 anos, formado em Administração com ênfase em RH atua nesta cooperativa desde 2014 participando do conselho fiscal, 2016 passou para o conselho administrativo e desde 2019 atua como Diretor Presidente.

Quadro 1 – Dados das Cooperativas

Cooperativas	Ano de Início	Nº de Associados	Nº de Funcionários
Cooperativa A	1997	4800	22
Cooperativa B	2006	2775	21

Fonte: Dados da pesquisa

A cooperativa A possui 22 funcionários atualmente, destes 17 responderam ao questionário, isto é 77,27%. Enquanto na cooperativa B são 21 funcionários e 12 responderam ao questionário, ou seja 57,14%.

Os dados a seguir são resultados do questionário enviado a cada participante. Questionário este disponível ao final deste documento (APÊNDICE B).

Quadro 2 – Perfil dos Colaboradores

Dado	Alternativa	Percentual respostas Cooperativa A	Percentual respostas Cooperativa B
Sexo	Feminino	47,1%	83,3%
	Masculino	52,9%	16,7%

Faixa etária	Menor de 18 anos	0%	0%
	18 a 32 anos	29,4%	16,7%
	26 a 35 anos	58,8%	58,3%
	36 a 45 anos	11,8%	16,7%
	46 anos ou mais	0%	8,3%
Nível de escolaridade	Ensino médio comp.	5,9%	25%
	Ensino superior inc.	17,6%	0%
	Ensino Superior comp.	35,3%	58,3%
	Pós graduação inc.	11,8%	0%
	Pós graduação com.	23,5%	16,7%
	Mestrado inc.	5,9%	0%
Tempo de trabalho na cooperativa	Menos de um ano	11,8%	25%
	De um a dois anos	29,4%	25%
	De dois a três anos	17,6%	25%
	De três a quatro anos	11,8%	8,3%
	Quatro anos ou mais	29,4%	16,7%

De acordo com os respondentes, na cooperativa A foram 52,9% do sexo masculino e 47,1% do sexo feminino. Enquanto na cooperativa B 83,3% são do sexo feminino e 16,7% sexo masculino.

Seguindo as perguntas no questionário, no quadro acima exhibe a faixa etária dos colaboradores das cooperativas. Ambas com predominância entre 26 a 35 anos e as demais com oscilação, nenhuma delas possui menores de 18 anos, e apenas na cooperativa B representada por 8,3% dos participantes, ou seja, uma pessoa com mais de 46 anos.

Com base nos dados ainda no quadro 2 pode-se verificar que a cooperativa A soma entre os resultados um percentual de mais de 76% de profissionais com a graduação concluída, entre eles alguns já com pós graduação e em processo de pós graduação ou em processo de mestrado. 23,5% apenas concluíram ou estão concluindo o ensino médio. Enquanto na cooperativa B a soma de profissionais com ensino superior completo é de 83,3%, destes 25% estão com pós graduação completa, mas nenhum está em meio a um processo de pós graduação, ou de ensino superior, ou mestrado. Bem como também não há colaboradores sem graduação. O que se pode identificar por intermédio deste tocante é que abre a possibilidade de uma investigação em relação ao incentivo ao estudo dentro da cooperativa B, pois como visto a maioria são jovens entre 26 a 35 anos, por que estão sem progresso de estudo?

Em relação ao tempo de trabalho dos colaboradores nas cooperativas oscilam. No entanto, na cooperativa A a porcentagem equivalente a três anos ou mais somam-se mais de 40% dos colaboradores, enquanto na cooperativa B 50% estão entre um a três anos e 25% estão a menos de um ano.

4.1.2 A Gestão de Pessoas

Para o gestor da cooperativa A o principal desafio atualmente é encontrar perfis qualificados para cada função, se tratando de uma “nova geração” que tem pressa por crescimento, mas não tem capacitação. Já o diretor da cooperativa B identifica como desafio engajar as pessoas, mantê-las motivadas e conseguir fazer com que separem as relações pessoais do ambiente de trabalho.

Atualmente a cooperativa A está em processo de mudanças na área de recursos humanos, que com uma empresa terceirizada pelo período de cinco anos estarão realizando treinamentos de educação corporativa e também implementando um plano de cargos e salários para todas as agências. Também é utilizado programas para medir conhecimento por fatia de atividade.

A vantagem apontada nesses processos é a homogeneização do conhecimento de todos, e resgatar os perfis que não conseguem acompanhar o desenvolvimento do grupo. Buscam repassar aos colaboradores que como cooperativa prioriza entender o associado e suas necessidades e não apenas vender negócios.

O diretor da cooperativa B declarou como estratégia utilizada atualmente uma avaliação de perfil realizada pela primeira vez por volta do mês de setembro de 2022, onde através de um sistema no período de 15 dias, cada colaborador respondia um questionário curto diariamente no início de cada manhã. O principal objetivo deste questionário foi analisar o perfil de cada colaborador e no decurso desta análise realocar as pessoas de acordo com cada perfil, que assim podem expressar seu melhor potencial no trabalho e nas atividades que exercem.

A vantagem apontada pelo mesmo é que desta forma a cooperativa pode realocar as pessoas onde elas realmente se identificam e com isso a satisfação dos mesmos.

Quadro 3 - Práticas e Desafios das Cooperativas

Cooperativas	Práticas	Desafios
Cooperativa A	Treinamentos de educação corporativa; Sistema para medir conhecimento por fatia.	Encontrar perfil qualificado para cada função
Cooperativa B	Avaliação de perfil de funcionários.	Engajar a equipe; Manter as pessoas motivadas.

Fonte: Dados da pesquisa

No tocante a satisfação de como os colaboradores relacionam algumas questões em relação ao que sentem.

Nesta seção aberta no questionário, foi identificado cada numeração de acordo com os graus de satisfação, como:

0 = não se aplica / 1 = totalmente insatisfeito / 2 = muito insatisfeito / 3 = insatisfeito / 4 = indiferente / 5 = satisfeito / 6 = muito satisfeito / 7 = totalmente satisfeito

Gráfico 1- Satisfação Em Relação Às Atividades Exercidas - Cooperativa A

Como você se sente em relação as atividades que exerce atualmente?

17 respostas

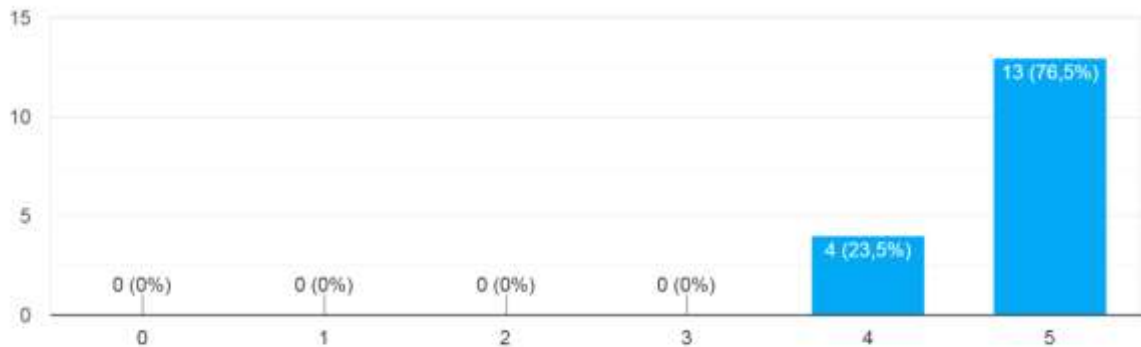
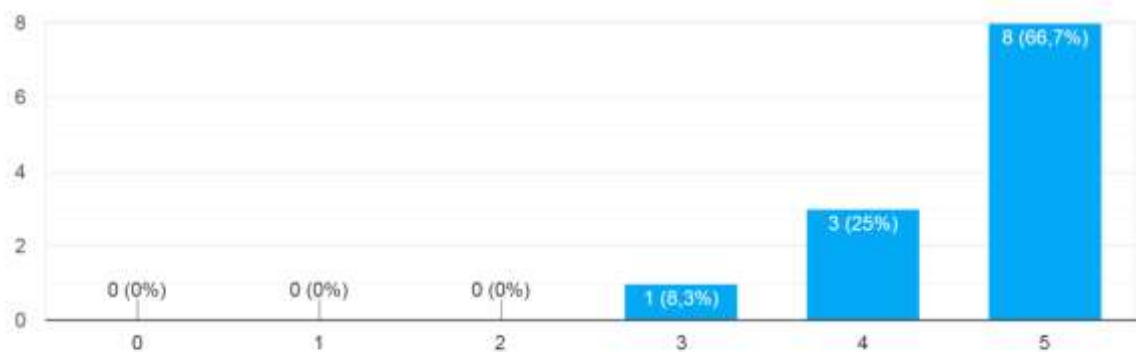


Gráfico 2 - Satisfação Em Relação Às Atividades Exercidas - Cooperativa B

Como você se sente em relação as atividades que exerce atualmente?
12 respostas



Os gráficos 1 e 2 representados por colunas, tratam da satisfação dos colaboradores em cada cooperativa. Na cooperativa A pode se identificar como maior nível de satisfação 76,5%, enquanto na cooperativa B corresponde a 66,7% de nível máximo de satisfação.

Gráfico 3 - Satisfação Em Relação Aos Colegas De Trabalho - Cooperativa A

Como é sua relação de trabalho com os colegas?
17 respostas

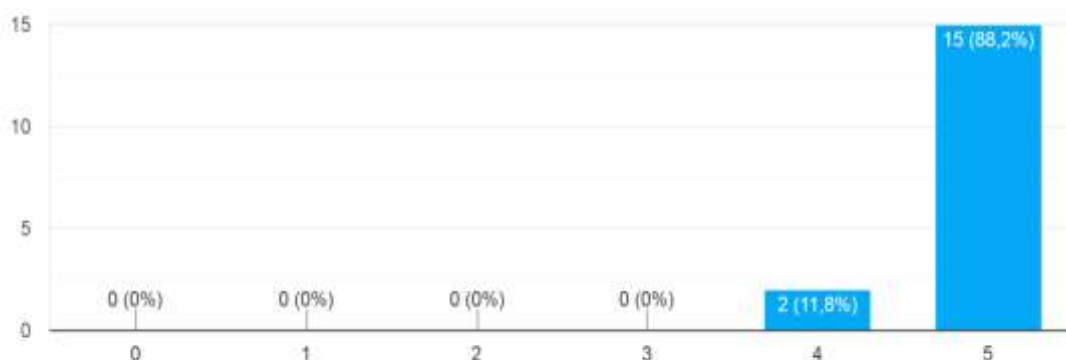
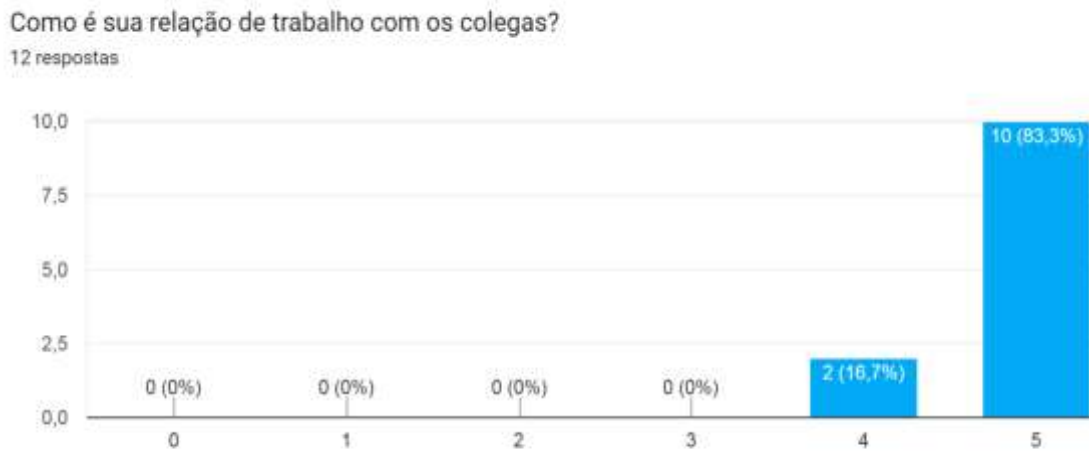


Gráfico 4 - Satisfação Em Relação Aos Colegas De Trabalho - Cooperativa A



O relacionamento com os colegas de trabalho em ambas as cooperativas parece em um todo bem satisfeitos, o nível mais alto de satisfação está sendo atingido por mais 80% dos colaboradores em ambas as cooperativas.

Gráfico 5 - Satisfação Em Relação Aos Colegas De Trabalho - Cooperativa A

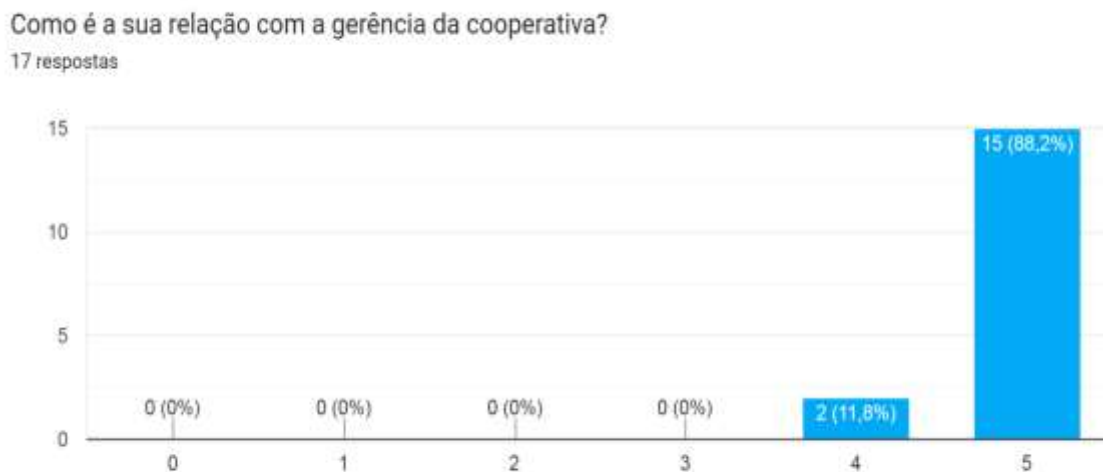
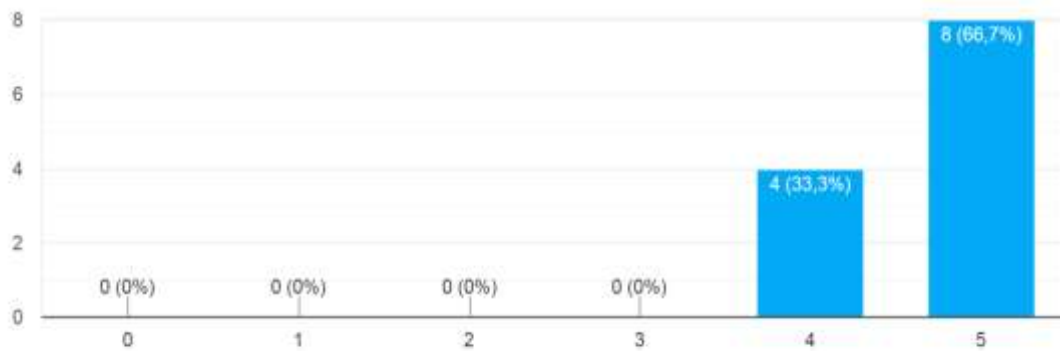


Gráfico 6 - Satisfação Em Relação A Gerência - Cooperativa B

Como é a sua relação com a gerência da cooperativa?

12 respostas



Em relação aos gráficos 5 e 6 onde representam a satisfação em relação a gerência percebemos que mesmo que ambas estão com níveis de satisfação, na cooperativa A os colaboradores apresentam 88,2% na coluna totalmente satisfeitos, enquanto na cooperativa B a mesma coluna indica 66,7% o restante dos colaboradores indica apenas satisfação.

Gráfico 7 - Satisfação Em Relação Aos Associados - Cooperativa A

Como é o seu relacionamento com os associados e clientes da cooperativa?

17 respostas

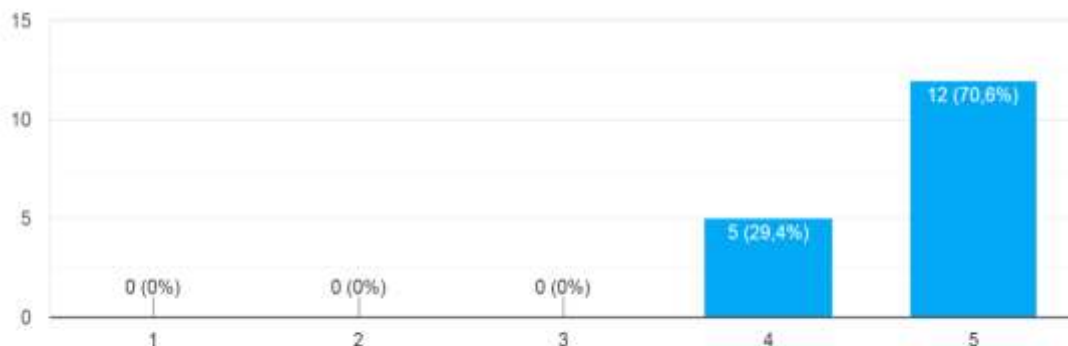


Gráfico 8 - Satisfação Em Relação Aos Associados - Cooperativa B



Visualizando os gráficos 7 e 8 onde trata da relação dos colaboradores respondentes com os associados da cooperativa, mesmo que ainda predomina o nível de máxima satisfação podemos perceber que existe uma certa diminuição em relação aos pontos tratados anteriormente na cooperativa A. Apresentou nível máximo de satisfação a 70,6% e a cooperativa B 75%.

4.1.3 Avaliação de Desempenho

A cooperativa A utilizava até pouco tempo a avaliação mensurando o desempenho por meio de planilhas. Atualmente utiliza duas formas de avaliação de desempenho, uma delas é por um sistema implementado ao fim de 2021 que mede o desempenho por atividades setoriais e “carteirização”, ou seja, cada dupla ou trio é responsável por faixas de movimentação financeira. Todas as atividades de cada carteira são mensuradas nesse sistema e com isso o gestor consegue analisar cada um de forma mais assertiva. Isso funciona para o gestor avaliar os colaboradores e também ser avaliado por seus superiores.

O outro método é por meio de um aplicativo que anualmente é disponibilizado uma opção para os associados avaliarem o atendimento da cooperativa por meio dessa plataforma no celular, assim mensurando o desempenho em um coletivo. O gestor acredita que estes meios são mais assertivos, além de proporcionar maior controle, métrica de desempenho, possibilidade de resgatar quem não está “bem” e realocar se

necessário, e também analisar, que quando for preciso oferecer treinamentos para auxiliar os profissionais onde sentem maior dificuldade.

Enquanto na cooperativa B o método é mais simples, a avaliação acontece informalmente sem período estipulado, e conforme a necessidade é repassado aos colaboradores. O diretor acredita que pode ser melhorado, mas que avaliar os profissionais e repassar isso a eles é fundamental para a melhora de cada um, e conseqüentemente tanto os profissionais quanto a cooperativa crescem. O diretor apontou que também respondeu o questionário de avaliação de perfil proposto pela base, mas que não faz parte dos avaliados, nem da supervisão, nem dos demais colaboradores.

Quadro 4 - Técnicas e Aplicação nas Cooperativas

Cooperativas	Técnicas de Avaliação de desempenho	Aplicação
Cooperativa A	Avaliação 360	Através de sistema
Cooperativa B	Avaliação pelo gerente/supervisor	Informalmente

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 9 - Frequência De Realização De Avaliação De Desempenho - Cooperativa A

Com que frequência é realizado avaliação de desempenho na cooperativa onde você trabalha?
17 respostas

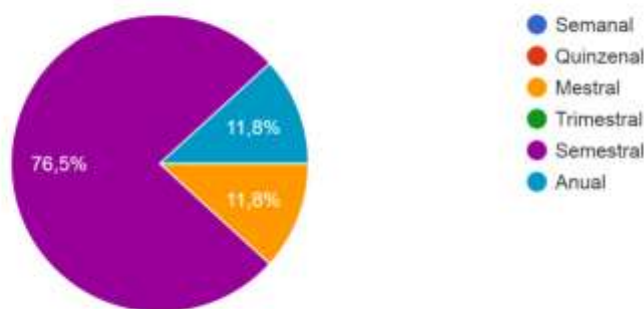
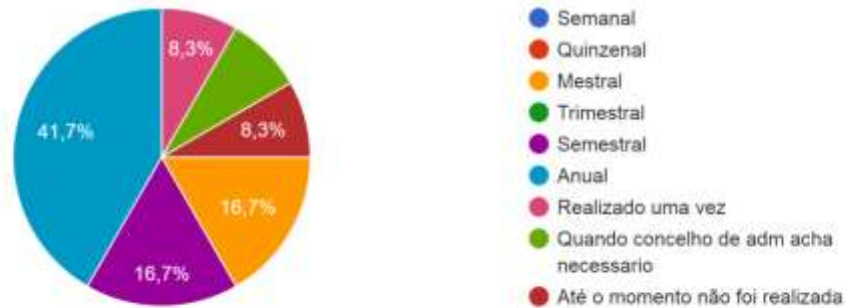


Gráfico 10 - Frequência De Realização De Avaliação De Desempenho - Cooperativa B

Com que frequência é realizado avaliação de desempenho na cooperativa onde você trabalha?
12 respostas



Observando os gráficos 9 e 10 percebe-se que que na cooperativa A onde as avaliações de desempenho são datadas, ou seja realizadas semestralmente por carteira, também usa a avaliação anual dos associados, e quando necessário individualmente para correção ou motivação, percebe-se que os colaboradores estão mais alinhados quanto a realização das mesmas, no entanto o mesmo não acontece na cooperativa B, onde é possível perceber que os colaboradores estão confusos com relação a frequência dessa avaliação. Isso provavelmente se dá ao fato de que a cooperativa não tem exatamente um plano de avaliação de desempenho efetivo.

Gráfico 11 - Satisfação Em Relação A Ser Avaliado - Cooperativa A

Como você se sente ao ser avaliado sobre suas atividades desenvolvidas?
17 respostas

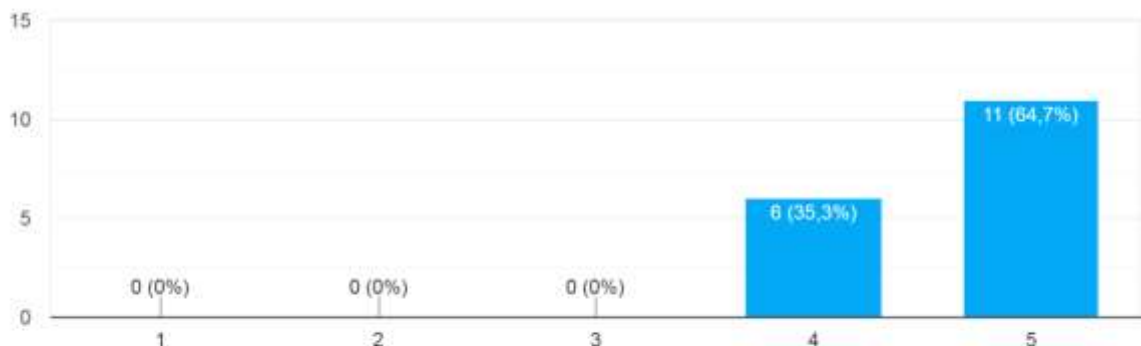


Gráfico 12 - Satisfação Em Relação A Ser Avaliado - Cooperativa B



A respeito da satisfação do colaborador ao ser avaliado. No gráfico 11 tratando da cooperativa A 64,7% se sentem totalmente satisfeitos ao serem avaliados, os outros 35,3% responderam estar muito satisfeitos. Na cooperativa B identifica-se que a porcentagem em relação a totalmente satisfeito é menor em relação a muito satisfeito. 41,7% responderam estar totalmente satisfeitos, 50% muito satisfeitos e 8,3% nesse caso, uma pessoa, responder estar apenas satisfeita.

Gráfico 13 - Participação Na Avaliação De Outros Colaboradores - Cooperativa A

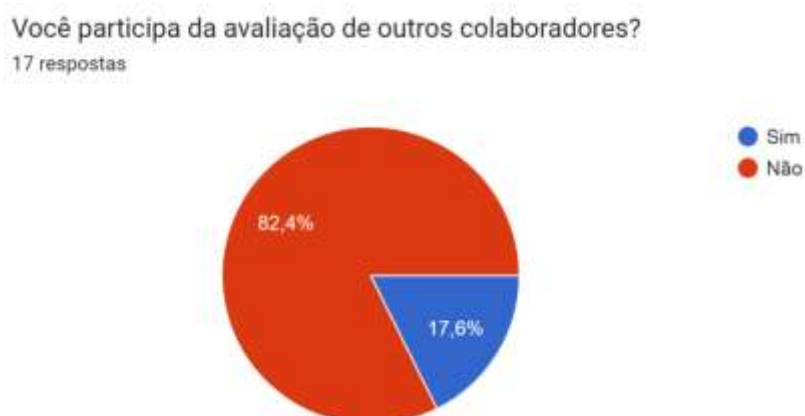
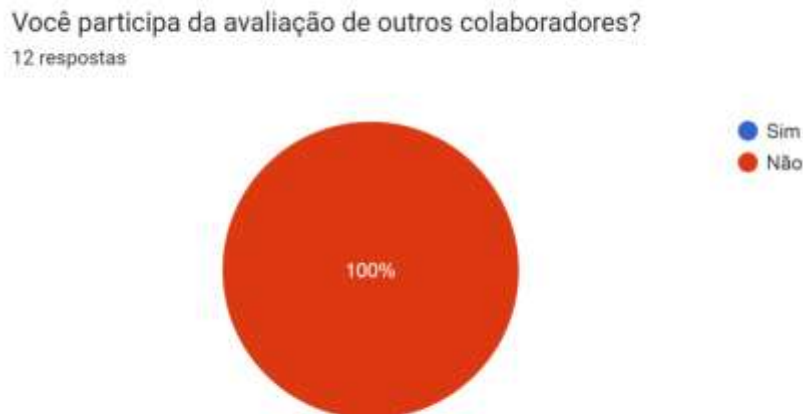


Gráfico 14 - Participação Na Avaliação De Outros Colaboradores - Cooperativa B



A respeito de se os colaboradores avaliam outros colaboradores, as respostas se identificam nos gráficos 13 e 14. Pode-se observar que na cooperativa B não existe um método que dê a possibilidade de avaliar outros colaboradores, apenas ser avaliado, isso entra em conjunto com o que o próprio diretor mencionou na entrevista. Na cooperativa A segundo o gestor, existe um espaço dentro do sistema onde os colaboradores podem dar *feedback* anonimamente sobre qualquer colaborador ou gerência da empresa. No entanto, as respostas em sua maioria foram que os colaboradores não participam da avaliação de outros colaboradores. Isso pode se dar pela falta de conhecimento por parte dos demais colaboradores através deste sistema, ou até mesmo pelo fato de não interpretar isso como uma avaliação do outro. Ou até mesmo esses respondentes nunca terem feito o uso dessa função no sistema.

Gráfico 15 - Percepção Em Relação A Avaliação De Desempenho - Cooperativa A

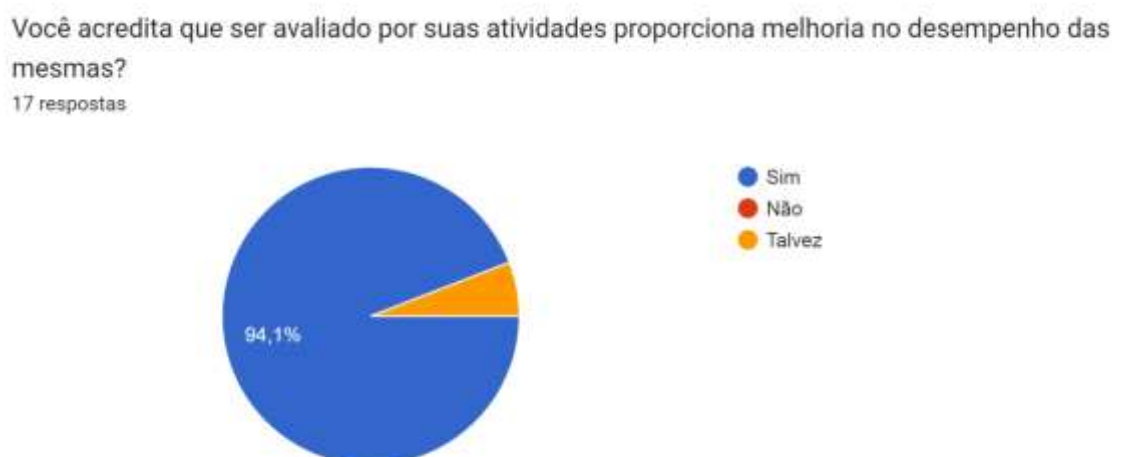
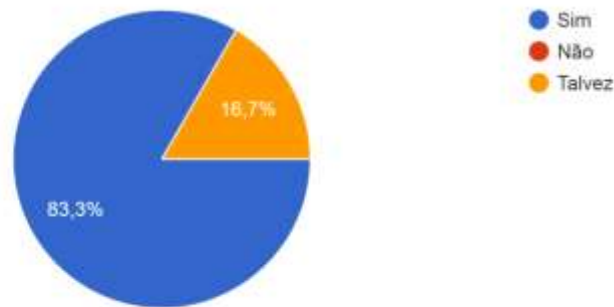


Gráfico 16 - Percepção Em Relação A Avaliação De Desempenho - Cooperativa B

Você acredita que ser avaliado por suas atividades proporciona melhoria no desempenho das mesmas?

12 respostas



Os gráficos 15 e 16 são respostas sobre a percepção dos colaboradores sobre ser avaliado pode proporcionar alguma melhoria no desempenho das atividades, e na grande maioria em ambas responderam que sim. Uma pessoa da cooperativa A respondeu que “talvez”, e duas pessoas da cooperativa B também responderam “talvez”.

4.1.4 *Feedback*

No ponto *Feedback*, o gestor da cooperativa A aplica-o de forma individual, dupla ou trio, dependendo da carteira. Quando o *feedback* é em relação a avaliação dos associados ao fim de cada ano, por se tratar de avaliação do ponto de atendimento, o *feedback* acontece de maneira coletiva. Segundo o gestor, a reação dos colaboradores no geral ao receberem o *feedback* é de forma receptiva, com tranquilidade, disse também ter muito cuidado com a forma de aplicação, pois a geração mais nova tende a criar muita expectativa ao receber um *feedback* positivo, imaginando serem promovidos em razão dos comentários positivos, e posteriormente se frustrando pelo mesmo não acontecer, e os profissionais com maior tempo de trabalho, existe uma considerável resistência quando ocorre um *feedback* negativo. No entanto, a maioria dos colaboradores quando recebem o *feedback* negativo ficam em silêncio. O gestor aponta que a maior dificuldade se encontra nas “desculpas” ou na falta de auto responsabilidade quando ocorre o *feedback* corretivo.

Conforme o mesmo, o clima organizacional de modo geral é expectativa aguardando o *feedback* e que após aplicação os colaboradores se ajudam entre eles e buscam melhorar. A gerência comenta sobre o amadurecimento por parte do time. Acredita também que a maior facilidade em meio a esse processo é apontar os problemas de forma mais assertiva, e receber do associado a avaliação para sempre poder acompanhar as necessidades e satisfazer os clientes. Também aponta como maior dificuldade quando o profissional não consegue absorver o *feedback* repassado, e não compreende os motivos de um *feedback* negativo. O gestor da cooperativa A acredita que como possibilidade deste processo permite entender cada perfil e extrair o melhor de cada pessoa sem causar problemas, que também é possível analisar onde cada pessoa tem maior dificuldade ou facilidade. Atribuiu como limitação a resistência a mudanças, principalmente por faixa etária mais velha ou profissionais com maior tempo de atuação na cooperativa.

A cooperativa B aplica o *feedback* sempre de maneira individual e quando a direção acha necessário. O diretor presidente explica que busca a aplicação como uma forma de conversa, pontuando cautelosamente quando necessário *feedback* corretivo. Na maioria das vezes os profissionais recebem de forma positiva, tendem a melhorar, e quando o *feedback* é corretivo geralmente as pessoas não gostam e ficam em silêncio, mas acabam se esforçando mais com o passar dos dias, solicitam treinamento e raramente acontecem situações de reação negativa a ponto de desligamento. Quando são realizadas as reuniões mensais onde brevemente é dado um *feedback* coletivo, o diretor cita que o clima organizacional fica mais motivado, as pessoas absorvem e ficam mais inspiradas.

A principal dificuldade neste processo, conforme a direção cita, é a resistência de alguns profissionais em aceitar um *feedback* negativo e como facilidade pontua o desenvolvimento melhorado das atividades de cada um. Acredita que como possibilidade o crescimento de cada profissional, a abertura de oportunidades e conseqüentemente a melhora na cooperativa, e além disso é possível moldar a pessoa e a transformar em um potencial. Enquanto não enxerga limitações no uso geral dessas ferramentas.

Quadro 5 - Técnicas de *Feedback* e Aplicação - Cooperativas

Cooperativas	Técnicas de <i>Feedback</i>	Aplicação e período
Cooperativa A	<i>Feedback</i> positivo, negativo e construtivo	Individual ou dupla semestral, e coletivo anual.
Cooperativa B	<i>Feedback</i> positivo, negativo e construtivo	Individual quando negativo ou corretivo quando o diretor achar necessário; E coletivo quando for positivo.

Fonte: Dados da pesquisa

Gráfico 17 - Satisfação Em Relação Ao Clima Organizacional Após Feedback - Cooperativa A

Após receber o feedback sobre a avaliação de desempenho, como você se sente em relação ao clima organizacional?

17 respostas

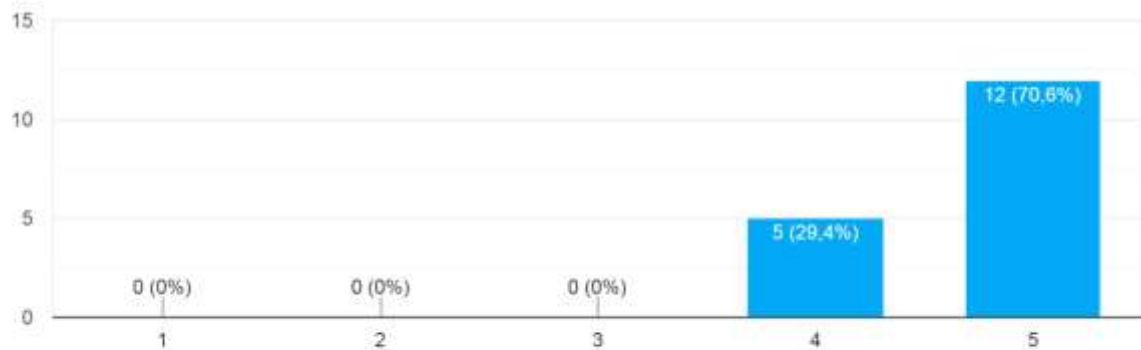
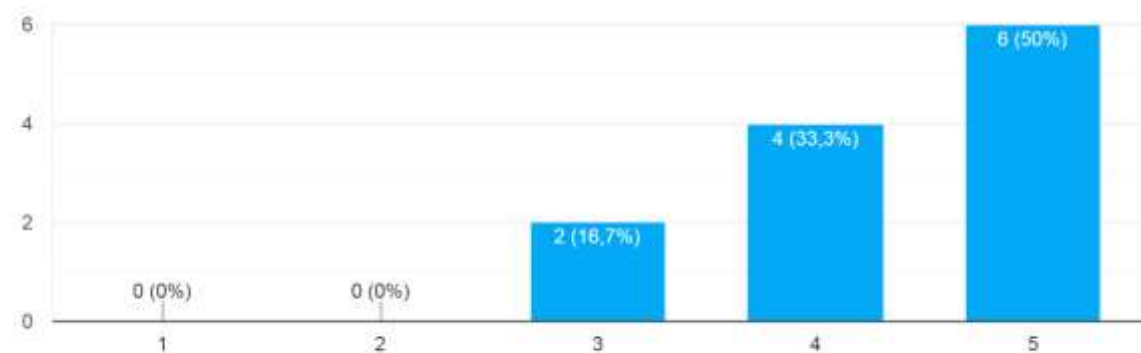


Gráfico 18 - Satisfação Em Relação Ao Clima Organizacional Após Feedback - Cooperativa

Após receber o feedback sobre a avaliação de desempenho, como você se sente em relação ao clima organizacional?

12 respostas



O clima organizacional é outro aspecto importante se tratando de qualquer tipo de organização. Um ponto em que afeta muito após um *feedback* é a reação das pessoas. Por isso, a questão representada nos gráficos 17 e 18 tratam sobre como fica o clima organizacional após a realização do *feedback* sobre as atividades. Neste ponto é possível observar que a cooperativa B mesmo que dentro dos níveis de satisfação, os graus diminuem em relação a satisfação de outros pontos já citados. O que se pode analisar que neste tocante o clima organizacional pode não ficar tão satisfatório. Já a cooperativa A 70,6% responde total satisfação em relação ao clima organizacional, e 29,4% muito satisfeitos.

Gráfico 19 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Positivo- Cooperativa A

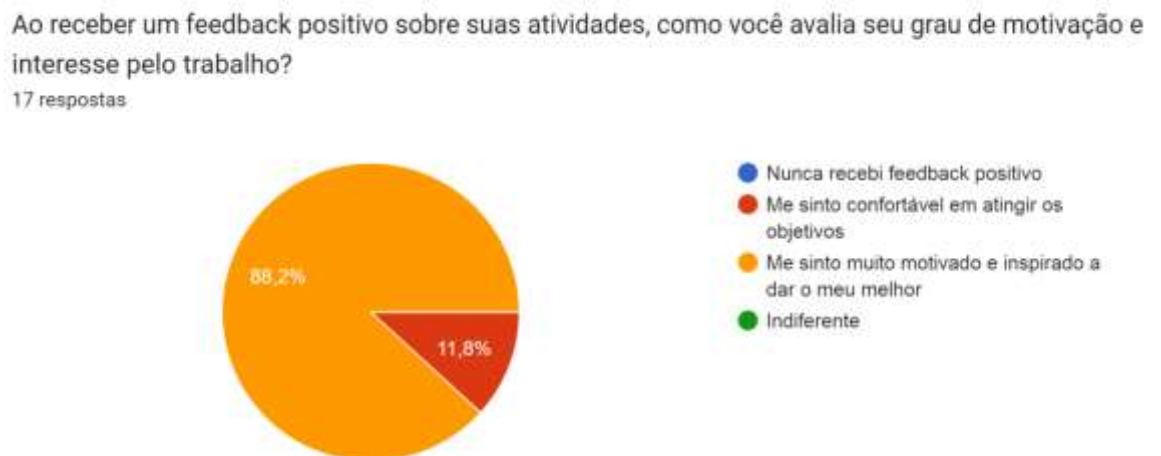
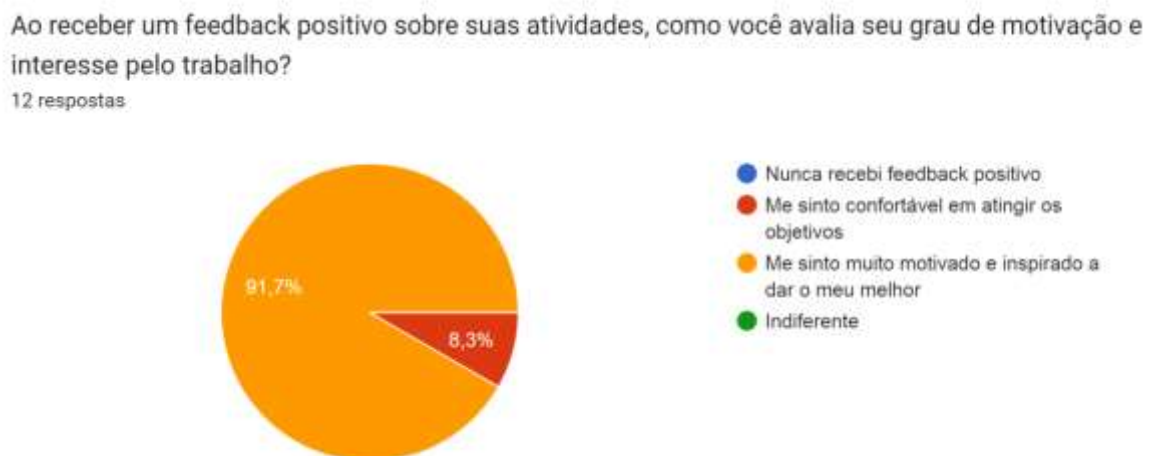


Gráfico 20 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Positivo - Cooperativa B



Os gráficos 19 e 20 avaliam o grau de motivação após receber um *feedback* positivo. Em ambas as cooperativas os respondentes se sentem motivados e inspirados

a dar o melhor, uma pequena faixa em ambos respondeu estar confortável, isto é, esses profissionais provavelmente ao receber o *feedback* positivo, se acomodam, e se satisfazem em apenas atingir os resultados desejados, sem preocupações em melhorar.

Gráfico 21 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Negativo - Cooperativa A

Ao receber um feedback negativo sobre suas atividades, como você avalia seu grau de motivação e interesse pelo trabalho?

17 respostas



Gráfico 22 - Avaliação De Grau De Motivação Após Feedback Negativo - Cooperativa B

Ao receber um feedback negativo sobre suas atividades, como você avalia seu grau de motivação e interesse pelo trabalho?

12 respostas



Os gráficos 21 e 22 representam a avaliação dos respondentes das cooperativas ao receber *feedback* negativo. É natural que ao receber um *feedback* negativo, algumas pessoas não consigam expressar motivação, e inspiração através desse *feedback* para dar o melhor desempenho, no entanto observa-se que a maioria consegue perceber e se motiva a atingir os objetivos propostos. Na cooperativa B existe uma pequena faixa que sente uma certa decepção ao ser avaliado negativamente, e uma faixa na mesma proporção respondeu nunca ter recebido um *feedback* negativo.

Gráfico 23 - Percepção Em Relação Avaliação De Desempenho E Feedback Como Ferramenta Essencial Para Gestão - Cooperativa A

Você acredita que a avaliação de desempenho e feedback são ferramentas de gestão essenciais nos dias atuais e que quando aplicadas de maneira adequada contribuem para o desenvolvimento do grupo como um todo?
17 respostas

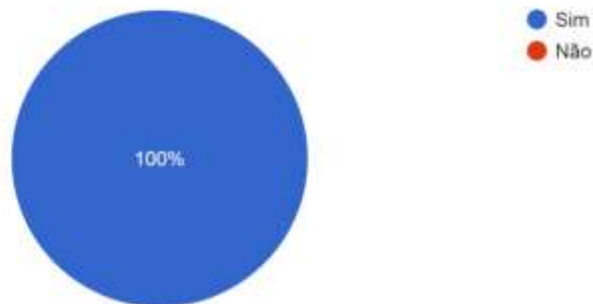
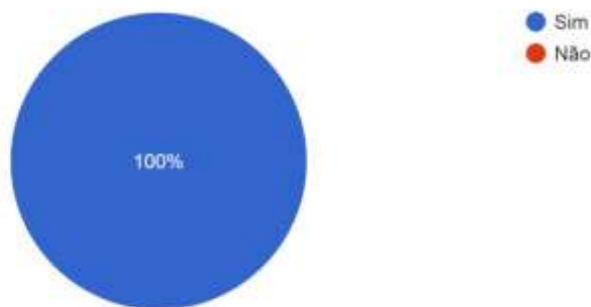


Gráfico 24 - Percepção Em Relação Avaliação De Desempenho E Feedback Como Ferramenta Essencial Para Gestão - Cooperativa B

Você acredita que a avaliação de desempenho e feedback são ferramentas de gestão essenciais nos dias atuais e que quando aplicadas de maneira adequada contribuem para o desenvolvimento do grupo como um todo?
17 respostas



Os gráficos 23 e 24 apresentam resposta unânime em ambas cooperativas, onde os colaboradores concordam que as ferramentas: avaliação de desempenho e *feedback*, se usadas de maneira efetiva, contribuem para uma gestão eficiente.

A última questão, foi uma aberta deixando para que os respondentes pudessem expressar sua opinião em relação às possibilidades e limitações que advém em relação a avaliação de desempenho e *feedback*.

Pergunta: “Em sua percepção quais são as limitações e possibilidades que surgem durante ou após a realização da avaliação de desempenho e *feedback*?”

As respostas obtidas pelos colaboradores constam neste documento (APENDICE C e APENDICE D).

Pode-se analisar ao longo das concepções dos respondentes de cada cooperativa que, a cooperativa A na sua maioria enxerga que por entre das ferramentas de avaliação de desempenho e *feedback* é possível melhorar as atividades exercidas, corrigir os erros, repensar as ações, alinhar os objetivos, crescimento profissional, confiança nas atividades que estão sendo exercidas, e o relacionamento com o gestor ser mais confortável. Enquanto as limitações, pode haver desmotivação, estresse, clima organizacional comprometido, tudo isso caso o *feedback* não seja assertivo, ficar inconformado com o resultado e reagir negativamente.

Combinando com o que o gestor da cooperativa A ressaltou na entrevista, existe principalmente por parte de profissionais que trabalham a mais tempo dentro da cooperativa a resistência a mudanças, e a dificuldade na adaptação ao novo modelo proposto.

Na presente pesquisa foi possível observar que a cooperativa A que utiliza de uma métrica para acompanhar o desempenho, e que aplica *feedback* de maneira efetiva, consegue obter dos colaboradores maior satisfação, melhor desempenho e relacionamento com a equipe. É notável o grau de satisfação por parte dos colaboradores e que conseguem medir a proposta do que é avaliação de desempenho e *feedback* e quando são realizadas. O mesmo não acontece tão efetivamente na cooperativa B, onde se pode notar uma confusão quanto ao período quando são avaliados, uma satisfação menor em relacionamentos entre colegas e gerência e inclusive na satisfação do trabalho. O motivo da equipe não estar tão positiva e motivada quanto a cooperativa A possivelmente se dá ao fato da cooperativa B não ter definido uma política, ou uma métrica de avaliação de desempenho eficiente, realiza atualmente apenas de maneira informal bem como não há uma opção para que o funcionário avalie também os superiores, acaba dificultando o acesso e o relacionamento com a gestão.

Na sequência as respostas da cooperativa B como possibilidades as respostas foram de ênfase nos pontos fortes e fracos, possibilidade de melhoria das atividades após o *feedback*, correção de erros, no entanto como limitação observa-se respostas como se o *feedback* for posto de uma forma irrelevante ou não existir pode afetar o colaborador. Neste espaço houveram respostas como: Atualmente o *feedback* não está sendo realizado de forma efetiva. E um dos respondentes consta não ter sido realizada nenhuma avaliação desde o início de suas atividades, pois está a pouco tempo na cooperativa.

Relacionando com as respostas do diretor, o mesmo diz não ter um período exato para aplicar o *feedback*, pois realiza as avaliações a o retorno ao funcionário de acordo com a necessidade (que o mesmo identifica). Percebe-se que isso afeta o colaborador, que espera um retorno sobre como está sendo executada suas atividades. E acreditam que ser avaliado e receber o retorno influencia em suas atividades e motivação para melhorar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como as pessoas dependem do trabalho para suas realizações, os trabalhos também precisam das pessoas para serem realizados, tendo em vista que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, elas dificilmente conseguem separar suas questões pessoais da relação trabalho, por isso precisam de atenção, incentivo, esclarecimento e motivação. Tendo em vista isso, o papel da gestão de pessoas na organização é extremamente importante e atua como um conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos gerenciais relacionados com as pessoas.

O objetivo geral deste estudo consiste compreender os processos de avaliação de desempenho e *feedback* adotados pelas cooperativas de crédito localizadas no município de Coronel Freitas, SC, como as mesmas utilizam as informações obtidas nas avaliações de desempenho para retornar aos seus colaboradores da forma mais eficiente. Para tanto foi desenvolvido um estudo misto envolvendo dados quantitativos e qualitativos. Foram primeiramente entrevistados os líderes dessas cooperativas e após aplicado um questionário aos colaboradores das mesmas cooperativas a fim de analisar a percepção dos mesmos em relação aos métodos utilizados por cada cooperativa, e o nível de satisfação.

Os objetivos específicos que nortearam este trabalho foram caracterizar as cooperativas de crédito, identificar e descrever as políticas e estratégias de gestão de pessoas no tocante a avaliação de desempenho dentro do ambiente corporativo das cooperativas entrevistadas e verificar por meio de questionário e entrevista a percepção dos profissionais que atuam nessas cooperativas sobre as práticas, possibilidades e limitações dos métodos de avaliação de desempenho e *feedback*.

A seguir serão apresentados os resultados encontrados para cada um deles. O primeiro e o segundo objetivo eram caracterizar as cooperativas de crédito e identificar e descrever as políticas e estratégias de gestão de pessoas no tocante a avaliação de desempenho dentro do ambiente corporativo das cooperativas de crédito entrevistadas, nestes observou-se através das entrevistas que as duas cooperativas respondentes trabalham o ponto de avaliação de desempenho e *feedback* de diferentes maneiras. Uma utiliza de plataformas que auxiliam uma avaliação buscando padronizar o período de realização, e o alinhamento da equipe. É possível qualificar o método utilizado pela primeira cooperativa como “avaliação 360 graus”, pois existem possibilidades de avaliações de todos os lados, no entanto o método de avaliação dos colaboradores para

com os supervisores ou gerentes podem não estar bem esclarecidos que podem ser feitos, pois a maioria dos respondentes diz não avaliar os superiores. Já a outra cooperativa utiliza de método simples, podendo qualificá-la dentro das técnicas que foram apresentadas neste estudo, como “avaliação pelo gerente e/ou supervisor” e de maneira mais informal, sem estratégia específica para este tipo de avaliação, deste modo, esta cooperativa pode estar sendo menos assertiva.

O terceiro e último objetivo, refere-se a verificar a percepção dos profissionais que atuam nessas cooperativas sobre as práticas, possibilidades e limitações dos métodos de avaliação de desempenho e *feedback*, e para este buscou-se através das entrevistas analisar os pontos citados, e os resultados obtidos foram divididos por cada cooperativa. Os respondentes da cooperativa A, apresentam maior nível de satisfação em relação a cooperativa B em quase todas as perguntas onde o critério era preencher de acordo com o grau de satisfação sobre os assuntos: atividades exercidas atualmente, relacionamento com os colegas, relacionamento com a gerência, ser avaliado sobre seu desempenho e clima organizacional pós *feedback*.

O único ponto onde a cooperativa B apresentou maior satisfação foi “relacionamento com os associados”. Outro ponto observado é a confusão em relação ao período de aplicação de avaliação de desempenho por parte da cooperativa B, onde a cooperativa A, conseguiu na maioria identificar o período que são realizadas essas ferramentas da gestão de pessoas, enquanto a cooperativa B pelo fato de não ter uma estratégia definida em relação a avaliação de desempenho, e ser aplicado conforme as respostas do diretor, de maneira informal e apenas quando necessário, causa essa falta de periodicidade. Em relação ao nível de escolaridade é possível verificar que na cooperativa B os profissionais estão estagnados, todos os respondentes concluíram o ensino médio, a graduação ou a pós graduação, mas no que se entende nenhum está em processo de aprendizagem neste momento.

Conclui-se por meio desta pesquisa, a comprovação de que é necessária toda organização ter um método de avaliação de desempenho e *feedback* eficiente para cada organização. No caso das duas cooperativas, onde a A utiliza um método mais efetivo, o reflexo são as respostas do grupo, os níveis de satisfação mais elevados, no entanto sugere-se que a cooperativa esclareça a técnica de avaliação utilizada para o grupo, e que transpareça melhor a existência da avaliação por parte subordinados avaliarem os superiores. Já a cooperativa B sugere-se que adotem um método mais assertivo quanto à avaliação de desempenho e *feedback*, podendo proporcionar maior satisfação aos

colaboradores e motivação para continuarem se esforçando para crescimento profissional. Além disso, os mesmos percebem que a maneira utilizada atualmente não está sendo efetiva.

As limitações deste estudo foram o número de respondentes, pois nem todos os colaboradores se dispuseram a responder ao questionário, e outra limitação foi a falta de disponibilidade de uma das cooperativas de crédito de Coronel Freitas/SC, que por questões internas não fornecem mais informações para trabalhos de conclusão de curso.

Como sugestão, o presente estudo pode ser continuado com a implantação de uma estratégia eficiente em uma das cooperativas objeto do presente estudo. A fim de consolidar os resultados obtidos nesta pesquisa e melhorar a gestão de pessoas e a satisfação de todos os colaboradores. Também é válido um estudo a ser realizado na cooperativa B com o intuito de investigar a existência de incentivo a progressão de estudo dentro da organização para que os profissionais continuem progredindo e buscando conhecimento. Outra sugestão é um estudo buscando entender o motivo em que as duas cooperativas tem o mesmo número de funcionários sendo que uma tem quase metade de associados que a outra tem.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Rogério Cabral et al. Avaliação de desempenho do processo de orçamento: estudo de caso em uma obra de construção civil. **Ambiente Construído**, v. 11, p. 85-104, 2011. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/ac/a/HKhVs7vTdGh5kxjxM4kvH8M/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 11/02/2023.
- BARROSO, Marcelo Francini Girão. Distribuição de resultados e desempenho de cooperativas de crédito: Estudo comparativo no Estado de São Paulo. 2009. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96133/tde-29042009-091356/pt-br.php>> Acesso em 04/02/2023.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed**; São Paulo. Editora Atlas 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** – 6ª reimpressão Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta.** 3 Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Avaliação de desempenho.** Curitiba PR. Editora IESDE, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo SP. Editora ATLAS S.A – 2011
- FRANTZ, Walter. **Associativismo, cooperativismo e economia solidária.** Ijuí: Editora Unijuí, 2012.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de Pesquisa.** 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- HELOU, Karla Gomes Mansur; ROCHA. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos–o uso da gestão de pessoas por Competências na Caixa Econômica Federal.** 2013. Disponível em <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/49985.pdf> Acesso em 26 de janeiro de 2023.
- LEITE, Alessandra Silva; NASCIMENTO, Victoria Carolina; DE MATTEU, Douglas. O *Feedback* nas Organizações: Técnicas e estratégias para fornecer um *feedback*. **Revista de Humanidades**, Tecnologia e Cultura, v. 8, n. 1, Porto Alegre, 2018.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995

MELLO, Francisco Paulo de. Liderança baseada em valores. Treinamento & Desenvolvimento, São Paulo, n.64, p.20, abr. 1998.

MILIONI, Benedito. **Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos**. In:

BOOG, Gustavo e Magdalena (Coordenadores). Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. – São Paulo: Gente, 2002.

PIRES, Fernanda Mendes; FISCHER, André Luiz. **Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: o caso Natura**. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v. 8, n. 1, p. 54-72, 2014. Disponível em <https://www.researchgate.net/profile/Fernanda-Pires-5/publication/316310799_INTEGRACAO_ENTRE_GESTAO_DE_PESSOAS_E_ESTRATEGIA_DE_SUSTENTABILIDADE_O_CASO_NATURA/links/5f2062b4a6fdc9626ba4248/INTEGRACAO-ENTRE-GESTAO-DE-PESSOAS-E-ESTRATEGIA-DE-SUSTENTABILIDADE-O-CASO-NATURA.pdf> Acesso em 07/02/2023.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho - Métodos Clássicos e Contemporâneos: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes**. LTr Editora, 2022.

RAMOS, Lucimeri; DA CRUZ, Helio Alves. **A prática do *feedback* em uma organização industrial de São José/SC**. XII SEGeT, 2015. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. São José, 2015.

RIBEIRO, Antonio de Lima. Gestão de pessoas. Local, Saraiva Educação SA, 2017.

ROCHA, Eduardo P. *Feedback 360°: Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e Profissional*. Campinas, SP: Editora Alínea. São Paulo, (2001).

SALES, J.E; Cooperativismo: Origens e evolução; Revista brasileira de gestão e engenharia; 2010 disponível em <http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/30>> acesso em : 17.Junho.2022

SANCHES, Jéssica Aparecida Damacena. A importância do *feedback* em uma organização militar: o *feedback* como ferramenta essencial para todos os colaboradores. 2019. Disponível em: < <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/2699>> Acesso em 02/02/2023.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. 14 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em < https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57225846/fot_10523becubso_humanos_x_gest

yo_de_pessoas_pdf-libre.pdf?1534882268=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS_HUMANOS_X_GESTAO_DE_PESSOAS.pdf&Expires=1675813427&Signature=MrN-y0nQ4zccczC2OcVEjcx65Yum7KK5gyuu-dM~m42uypFSLzq5dQc6OHIjKBCfmWuS~d3T7eCNRrgFoQ9a6CzognoRjNQyJ~jGE3-vPmY0QfSFVtWP3mIut8jMaTCpzysh9hkivGhktx8bjYrCZCHqFjXOeIs4Iy~kC~fp0KMqM04dqCkoaIT8zs7UEiD~jyUnBv~D5GTBiwUQuEleljriJ95zPFclKrenJHDPvfdcmth8OAmTTpLLzjg~P-AgcOnnLY03mkKIepYPGDHGAQR34pmYQxP2uBteSM4zmItS~uomWvAIVpLrRW0PemRN15w-ezljCkXnkMywEOhvGA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA> Acesso em 07/02/2023.

STONE, Douglas. HEEN, Sheila. **Obrigado pelo *Feedback*: A Ciência e a Arte de Recebe bem o Retorno de Chefes, Colegas, Familiares e Amigos.** Trad. Renata Guerra. 1ª Ed. São

Paulo: Portfólio-Penguin,São Paulo, 2016.

TIPOS DE *FEEDBACK*: saiba quais são e quando utilizá-los, 2018. Disponível em :<https://www.kenoby.com/blog/tipos-de-feedback>. Acesso em 18 Junho 2022 .

TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/#:~:text=Avalia%C3%A7%C3%A3o%20por%20superior%20imediat&text=%C3%89%20quando%20o%20colaborador%20%C3%A9,o%20profissional%20que%20delega%20tarefas>.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso Saber se Estou Indo Bem.** Sextante, 2005.

APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

I-IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

Sexo:

Faixa etária:

Escolaridade:

Tempo de trabalho na cooperativa:

Tempo nesta função:

II-GESTÃO DE PESSOAS

- 1- Quais são os principais desafios em relação aos profissionais?

III-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

- 2- Quais políticas e estratégias de gestão de pessoas a cooperativa usa para acompanhar o desempenho dos profissionais?
- 3- Quais são as principais vantagens nesse processo?

IV- MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

- 4- Como é realizada a avaliação de desempenho nesta cooperativa?
- 5- Desde quando é utilizado este método? A cooperativa já utilizou de outro método para avaliar o desempenho dos colaboradores? Se sim, qual?
- 6- De que forma o modelo de avaliação tem contribuído na gestão da cooperativa?
- 7- Neste método de avaliação de desempenho, os gestores também são avaliados por suas atividades exercidas? Se sim, de que forma?

V- FEEDBACK

- 8- Como é aplicado o *feedback* após a avaliação de desempenho?
- 9- Como é a reação dos colaboradores ao receber o *feedback*? Normalmente ocorre de maneira individual ou coletiva?
- 10- Como os colaboradores percebem as avaliações positivas e das questões que necessitam ser melhoradas?
- 11- Aponte quais aspectos observa no clima organizacional após a devolutiva do *feedback*?

- 12- Quais são as facilidades e dificuldades encontradas quando realizado a avaliação de desempenho com os colaboradores e após o *feedback*?
- 13- Em sua percepção quais são as limitações e possibilidades que surgem durante ou após a realização da avaliação e retorno aos colaboradores?

APÊNDICE B - PESQUISA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK NAS COOPERATIVAS

Prezado (a) respondente, sou Camila Valmorbida Dezorzi, acadêmica da 9ª fase do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, me encontro na fase de coleta de dados para minha pesquisa, que trata sobre Avaliação de desempenho e *feedback*. Os dados serão utilizados exclusivamente para fins didáticos, garantindo o anonimato dos respondentes. Sua colaboração é muito importante para a realização e conclusão deste estudo.

PERFIL DE IDENTIFICAÇÃO

1. Gênero

- Masculino
- Feminino
- Outro:

2. Faixa etária

- Menor de 18 anos
- Entre 18 e 25 anos
- De 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 anos ou mais

3. Nível de escolaridade

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós-Graduação Incompleta
- Pós-Graduação Completa

Mestrado Incompleto

Mestrado Completo

Outro:

4. Há quanto tempo você trabalha nesta cooperativa

Menos de um ano

De um a dois anos

De dois a três anos

De três a quatro anos

Quatro anos ou mais

GESTÃO DE PESSOAS

As afirmações a seguir dizem respeito a alguns aspectos do seu trabalho atual. Indique o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito com cada um deles. Assinale a opção que melhor representa sua resposta em relação ao seu ambiente de trabalho. de

0 = não se aplica / 1 = totalmente insatisfeito / 2 = muito insatisfeito / 3 = insatisfeito / 4 = indiferente / 5 = satisfeito / 6 = muito satisfeito / 7 = totalmente satisfeito

5. Como você se sente em relação às atividades que exerce atualmente?

0

1

2

3

4

5

6. Como é sua relação de trabalho com os colegas?

0

1

2

3

4

5

7. Como é a sua relação com a gerência da cooperativa?

0

1

2

3

4

5

8. Como é o seu relacionamento com os associados e clientes da cooperativa?

0

1

2

3

4

5

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

9. Com que frequência é realizada avaliação de desempenho na cooperativa onde você trabalha?

Semanal

Quinzenal

Mestral

Trimestral Semestral

Anual

Outro:

10. Como você se sente ao ser avaliado sobre suas atividades desenvolvidas?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

11. Você participa da avaliação de outros colaboradores?

- Sim
- Não

12. Você acredita que ser avaliado por suas atividades proporciona melhoria no desempenho das mesmas?

- Sim
- Não

FEEDBACK

13. Após receber o *feedback* sobre a avaliação de desempenho, como você se sente em relação ao clima organizacional?

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

14. Ao receber um *feedback* positivo sobre suas atividades, como você avalia seu grau de motivação e interesse pelo trabalho?

- Nunca recebi *feedback* positivo
- Me sinto confortável em atingir os objetivos
- Me sinto muito motivado e inspirado a dar o meu melhor
- Indiferente

15. Ao receber um *feedback* negativo sobre suas atividades, como você avalia seu grau de motivação e interesse pelo trabalho?

- () Nunca recebi *feedback* negativo
- () Me sinto incomodado pois sempre me esforço ao máximo nas atividades
- () Me sinto incomodado mas busco compreender
- () Indiferente
- () Me sinto motivado a melhorar para atingir os objetivos
- () Me sinto muito motivado e inspirado a dar o meu melhor

16. Você acredita que a avaliação de desempenho e *feedback* são ferramentas de gestão essenciais nos dias atuais e que quando aplicadas de maneira correta pelo gestor contribui no desenvolvimento do grupo como um todo?

- () Sim
- () Não

17. Em sua percepção quais são as limitações e possibilidades que surgem durante ou após a realização da avaliação de desempenho e *feedback*?

APENDICE C – RESPOSTAS QUESTÃO 17
COOPERATIVA A

- Possibilidade de ver o que precisa ser melhorado e buscar a melhora, crítica construtiva, auxilia no desempenho para realização de atividades
- Possibilidade de melhorar e corrigir seus erros
- Se sinto mais confiante
- Possibilidades de melhorias, mais desempenho, analisar e repensar sobre nossas ações.
- Não surgem limitações, apenas melhorias para continuar nosso aperfeiçoamento profissional e crescimento como profissional.
- Para dar nosso melhor sempre e acima de tudo atender bem aos nossos associados.
- Alinhamento de ideias, pois tem a ideia do gerente e do colaborador.
- Possível ficar inconformado com o *Feedback* e ser negativo a equipe
- Relação com o gestor de tornar sempre mais confortável, assim podendo expor as dificuldades e facilidades com calma, a cooperativa é o melhor lugar para se trabalhar!
- Antes do *feedback* fica o receio de se está sendo atingido as metas conforme o esperado, depois do *feedback* é se irei conseguir atingir os objetivos esperados.
- Possibilidades de melhorar profissionalmente e pessoalmente
- As limitações podem surgir caso o *feedback* seja feito de uma forma não assertiva, gerando stress, retração e desmotivação, mas se for feito de forma assertiva gera maior desempenho, motivação, busca por melhorias e prazer por seu trabalho.
- Ajustes e melhorias que podemos fazer para melhorar cada vez mais
- Surge uma nova realidade, muitas vezes tem coisas simples que a gente não está vendo, com o *feedback* abre caminhos e novas oportunidades.
- Possibilidade de melhoria e crescimento dentro da empresa.
- Conseguimos nos avaliar através de outras pessoas, ver coisas que não conseguimos ver e perceber, penso que isso sempre vai ser pensando pelo bem do colaborador.

- No meu ponto de vista, o *Feedback* serve para termos uma avaliação do nosso comportamento e trabalho. Temos uma avaliação, que nos ajuda a saber o que precisamos melhorar.

APENDICE D – RESPOSTAS QUESTÃO 17
COOPERATIVA B

- Quando se tem um *Feedback* nós podemos saber pontos em que estamos melhores e onde ainda podemos melhorar
- Atualmente o *feedback* não é realizado de forma efetiva
- Após a realização do *feedback* podem surgir oportunidades de crescimento dentro da empresa.
- Melhorar o desempenho, *Feedback* motivacional, se o *Feedback* for posto de uma forma irrelevante ou inexistente pode afetar o colaborador
- Ênfase nos pontos fortes e fracos para melhorar e ou continuar realizando o trabalho da melhor forma possível
- Ao realizar os *feedback* é uma forma de sabermos como estamos realizando nosso trabalho e se precisamos melhorar em nossas atividades.
- Incentivo a melhorar e buscar corrigir possíveis erros
- Não foi realizada nenhuma avaliação até o momento pois faz pouco tempo que estou na cooperativa