

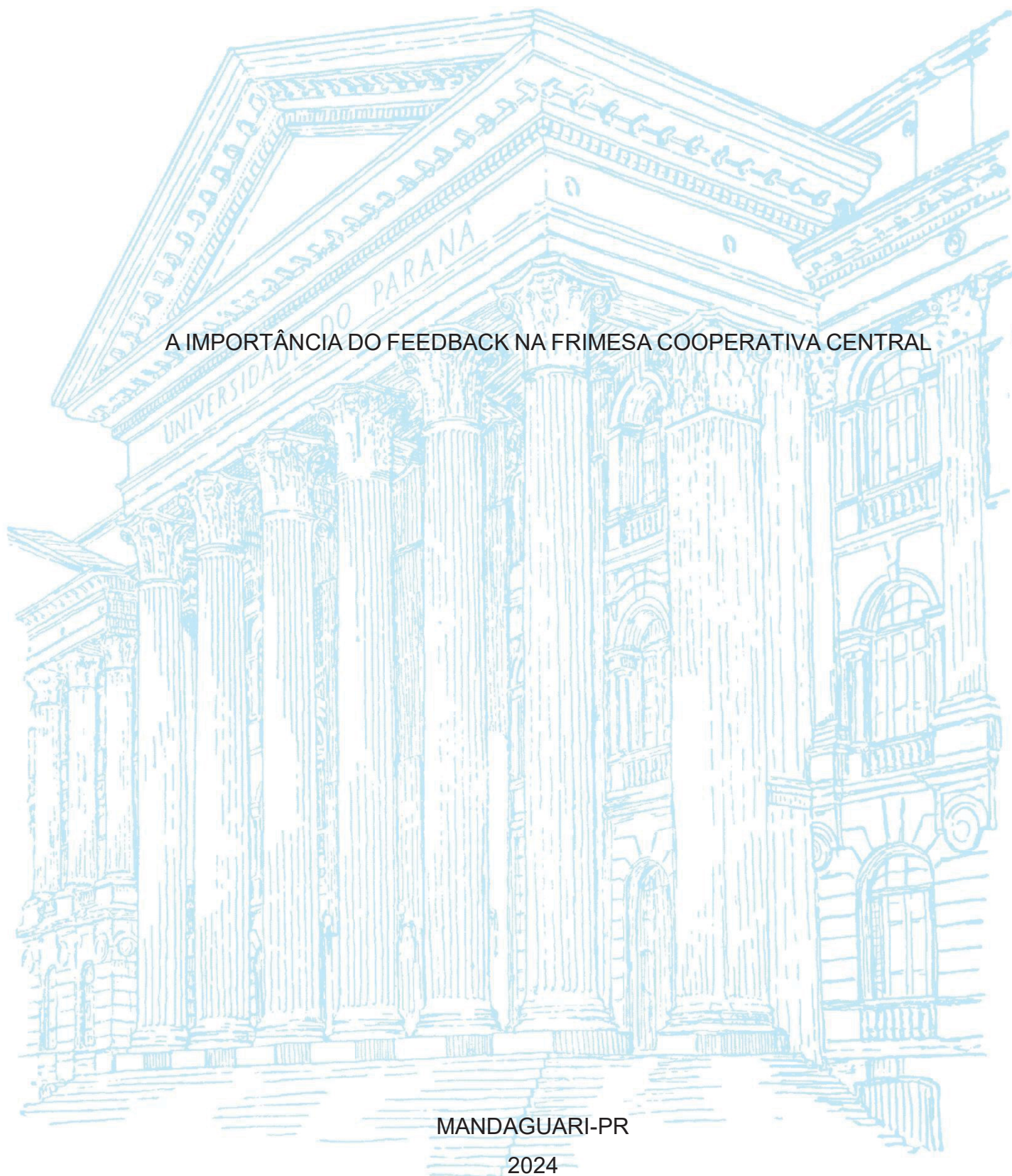
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FRANCIELE SARTORI PACHECO

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

MANDAGUARI-PR

2024



FRANCIELE SARTORI PACHECO

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Gestão de Talentos e Comportamento Humano para Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

MANDAGUARI-PR

2024

RESUMO

O *feedback* é um importante recurso utilizado na avaliação de desempenho pois apresenta-se eficiente caso seja bem entendido e aplicado. É um processo direcionado para avaliar e reconhecer as habilidades e características de um indivíduo, especialmente para reconhecer e analisar sua influência e contribuição para os interesses da empresa. O *feedback* frequentemente está ligado à parte negativa da análise. Assim é importante esclarecer a compreensão tanto da fala quanto da abordagem, ao lidar com a resposta do indivíduo. Com o tema “A importância do *Feedback* na Frimesa Cooperativa Central”, o estudo de caráter científico, teve por objetivos identificar situações relevantes dentro do contexto operacional humano, realizar uma análise imparcial e implementar ações para fornecer *feedback* visando melhorar o desempenho da equipe e a eficácia da cooperativa no mercado. O desenvolvimento do Plano de Ação abordou de forma abrangente e estratégica todas as fases essenciais do projeto, pois o plano reflete o interesse em capacitar tanto os membros da equipe operacional quanto os gestores. O apoio ao endomarketing visa aumentar a transparência e o comprometimento de todos os envolvidos no processo. A importância desse estudo remete-se à contribuição que pode fornecer aos gestores de empresas e lideranças para ajudar a resolver os problemas de comunicação e criar uma cultura de feedback construtivo valorizando os colaboradores e a equipe gestora.

Palavras-chave: *Feedback*. Gestão. Liderança. Organizações.

ABSTRACT

Feedback is an important resource used in performance evaluation because it is effective if it is well understood and applied. It is a process aimed at evaluating and recognizing an individual's skills and characteristics, especially to recognize and analyze their influence and contribution to the company's interests. Feedback is often linked to the negative part of the analysis. It is therefore important to clarify the understanding of both the speech and the approach when dealing with the individual's response. With the theme "The importance of feedback at Frimesa Cooperativa Central", the scientific study aimed to identify relevant situations within the human operational context, carry out an impartial analysis and implement actions to provide feedback in order to improve team performance and the cooperative's effectiveness in the market. The development of the Action Plan comprehensively and strategically addressed all the essential phases of the project, as the plan reflects the interest in empowering both operational team members and managers. Endomarketing support aims to increase the transparency and commitment of all those involved in the process. The importance of this study lies in the contribution it can make to company managers and leaders to help solve communication problems and create a culture of constructive feedback that values employees and the management team.

Keywords: Feedback. Management. Leadership. Organizations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	7
1.2 OBJETIVO GERAL.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA	7
2.DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	9
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	9
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	11
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	12
3.3 RECURSOS	14
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	16
3.5 RESULTADOS ESPERADOS	18
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	19
4 CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

A realização deste trabalho na cooperativa Frimesa tem como tema “A Importância do Feedback na Frimesa Cooperativa Central”. É um tema de grande relevância para a melhoria do quadro humano e organizacional da empresa. Assim, foi estabelecido como objetivo principal identificar situações relevantes dentro do contexto operacional humano, conduzir uma análise crítica e imparcial, para que seja realizada posteriormente, a implementação de ações direcionadas para o fornecimento do feedback, e assim, aprimorar o desempenho dos membros da equipe e a eficácia da Cooperativa no mercado.

A avaliação de desempenho é definida como o processo de gestão que constrói, fixa e dissemina conhecimentos por meio da identificação, organização, mensuração e integração dos aspectos suficientes para medir e gerenciar o desempenho dos objetivos estratégicos de um contexto da organização (Bortoluzzi *et al.*, 2011) Sua prática é relevante para o sucesso da cadeia de suprimentos; entretanto, a multiplicidade de indicadores a serem considerados ao longo da cadeia torna o processo complexo (Hansen, 2004).

Segundo Kuhn, Berwing e Pinto (2015) a avaliação de desempenho não deve ser vista como uma simples verificação de contribuições para o crescimento institucional. É relevante que a instituição considere o bem-estar do colaborador, que deve ser uma preocupação constante do gestor. Além da avaliação do desempenho, é fundamental realizar diversos momentos de feedback, envolvendo retorno sobre pedidos, diálogo sobre eventos internos e discussão de atitudes e resultados.

O feedback é uma das ferramentas que apresenta eficiência se for bem entendido e aplicado. Chiavenato (2001) afirma que a avaliação de desempenho é uma análise sistemática de cada indivíduo com base em suas atividades, objetivos, resultados e potencial de crescimento. É um processo voltado para avaliar e apreciar a competência e atributos de um indivíduo, especialmente para identificar e analisar seu impacto e contribuição para os objetivos da empresa.

Conforme Kuhn, Berwing e Pinto (2015) a ideia de feedback está, na maioria das vezes, associada ao lado negativo da avaliação, por isso ao lidar com o retorno, é crucial elucidar a compreensão tanto da expressão quanto do método. A

expressão pode ser vista como a maneira pessoal pela qual se comunica ao colaborador o desfecho, sendo essa comunicação realizada de maneira verbal, por meio da fala ou da escrita, ou de forma não verbal, por meio de gestos, atitudes e ações.

Kuhn, Berwing e Pinto (2015) colocam ainda que em relação à natureza, o modo pode assumir uma vertente construtiva ou destrutiva. A abordagem construtiva favorece o desenvolvimento pessoal e profissional ao reforçar práticas e comportamentos bem sucedidos, além de incluir correções que vinculam situações existentes ao ideal, visando aprimoramento. Por outro lado, a abordagem destrutiva tem impacto prejudicial no desempenho, desqualificando e humilhando o destinatário do *feedback*.

Conforme Missel (2016) é importante realizar o feedback planejado, especialmente em ambientes desafiadores onde a pressão e a falta de tolerância podem complicar as relações interpessoais. Abordar as etapas essenciais para fornecer feedback construtivo é crucial para alcançar os objetivos desejados e minimizar desentendimentos. A comunicação aberta e construtiva contribui para o desenvolvimento e sucesso de líderes e empresas, bem como, a habilidade de receber críticas de forma construtiva, favorece um ambiente de trabalho saudável e o crescimento mútuo.

É recomendável que os subordinados exponham suas opiniões desde que baseadas em premissas verdadeiras e que cumpram alguns requisitos básicos: esperar o momento certo, dirigir-se diretamente à pessoa envolvida, falar da melhor forma, usar a intensidade adequada, ter o objetivo de obter resultados e não de fazer um “desabafo” (MISSEL, 2016).

Nota-se que a importância de reconhecer e valorizar os colaboradores é evidente, refletindo tanto em dados quanto no progresso real das atividades, os colaboradores são o ativo mais valioso de uma instituição, destacando a necessidade de priorizar as relações humanas. A condução do processo e seus efeitos institucionais são notavelmente influenciados pelo diálogo, ajudando a promover a solidariedade interna e fortalecer o espírito de cooperação entre todos os envolvidos.

Os *feedbacks* fornecidos pelos gestores devem apresentar características construtivas, específicas e equilibradas, destacando tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessita de melhorias. O diálogo deve ser aberto promovendo um

espírito de confiança e contribuindo para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar, analisar, e sugerir ações voltadas a prática de feedback na Frimesa Cooperativa Central.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 - Levantar informações de pesquisas de clima organizacional realizada na Frimesa Cooperativa Central;
- 2 - Sugerir ações com base nos dados levantados na pesquisa;
- 3 - Propor ações para fomentar o Feedback com objetivo de melhorar o clima organizacional na cooperativa;
- 4 - Propor indicadores para analisar as ações realizadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A comunicação é uma das ferramentas mais poderosas, se não há mais, a ser utilizada nas organizações. Uma das mais utilizadas está o feedback, forma em que os gestores podem alcançar seus colaboradores para direcionarem, desenvolverem, para aquilo que é necessário ser feito e transformado.

Com o feedback o gestor tem a possibilidade de elucidar, apontar ao seu colaborador comportamentos que são inadequados ao ambiente do qual faz parte, impedindo muitas vezes que ocorram conflitos por falha ou falta de comunicação adequada. Por esta ferramenta, o gestor consegue direcionar o bom andamento, o rendimento do colaborador em suas atividades, deixando claro o que se espera daquele colaborador, e redirecionando o que for necessário.

Enfim, o feedback, pode evitar, resolver conflitos nas empresas, pois mesmo sabendo que os conflitos contribuem para o desenvolvimento como um todo, eles podem causar grandes problemas quando não bem administrados. Além disso, quando o empregado tem claro o que se espera dele em suas atividades, se é assertivo e coerente no feedback diante de uma falha ou erro, torna-se mais simples

corrigir e retomar a atividade. Existem ganhos no desenvolvimento pessoal e profissional, tanto das lideranças quanto dos subordinados, melhorando a comunicação entre níveis de hierarquia e pares. A prática do feedback aumenta o engajamento dos colaboradores contribuindo para a redução da rotatividade e absenteísmo.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA.

Frimesa Cooperativa Central, foi fundada em 1977 na cidade de Francisco Beltrão, chegando à cidade de Medianeira em 1978. Trata-se de uma cooperativa central formada por cinco cooperativas singulares, Lar, C-Vale, Primato, Coopacol e Copagril. Tem como foco de seu negócio a industrialização e comercialização de produtos alimentícios de carne suína e leite, matéria prima vinda das cooperativas filiadas.

A cooperativa possui 6 plantas industriais, três frigoríficos, Marechal Cândido Rondon, Medianeira, onde também está a sede Administrativa e Assis Chateaubriand, última unidade inaugurada em 2022; três laticínios Matelândia, Marechal Cândido Rondon e Aurora – SC. Também possui duas plantas de captação de leite, São João – PR e Mundo Novo – MT, onze operadores logísticos e doze filiais comerciais, espalhadas nos estados de RJ, SP, PR, RS, SC. No ano de 2022 o faturamento da Frimesa foi de 5,5 bilhões de reais e a meta para 2023 é de 7,16 bilhões. Possui em seu quadro de colaboradores mais de 12 mil colaboradores (dados de 31/10/23), sendo que deste número 3,5 % serão os gestores capacitados. Sua maior unidade é a de Medianeira, tanto em volume de colaboradores, volume de produção e diversidade de produtos.

Para 2024, a intenção é que os números de volume de produção e de pessoas, sejam maiores na unidade de Assis Chateaubriand, visto que em espaço territorial, esta já é a maior unidade, 148mil m² e em capacidade tecnológica. Tem como missão prover alimentos de valor para as pessoas e ter um desenvolvimento sustentado, gerando valor para todos os públicos envolvidos. Esta busca do desenvolvimento de todos os *stakeholders* é algo tão forte na cooperativa que, a Frimesa tornou-se a primeira cooperativa do Brasil a estabelecer um compromisso claro e mensurável para impulsionar os critérios ESG, abrangendo a sustentabilidade ambiental, social e de governança corporativa em todas as suas operações até 2040. Possui um forte trabalho em sua cultura organizacional, tendo em suas crenças o Cooperativismo, a Liberdade e Deus; dentre seus valores está respeito e transparência e entre os princípios, o servir e fazer o que é certo. Desta

forma, a Frimesa busca atender a todos os seus públicos sejam eles internos ou externos.

QUADRO 1 – ORGANOGRAMA COOPERATIVA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL



Fonte: Documento obtido em sistema interno de documentos da Frimesa Cooperativa Central

2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em 2022 a cooperativa Frimesa realizou a pesquisa de clima organizacional com a GPTW (Great Place to Work). Na ocasião a cooperativa foi certificada com o selo GPTW- melhor empresa para se trabalhar (valido por um ano). Na pesquisa realizada em formato censo e não amostral, identificou-se que uma das questões a serem trabalhadas de forma corporativa, foi a questão da comunicação e dentre elas, a cultura de feedback. A pesquisa continha 72 questões, objetivas e abertas. Dos respondentes, 44% alegaram que ou não recebem, não identificam ou recebem no máximo um feedback anualmente. Na análise realizada pela GPTW considerando suas 5 dimensões que interferem no ambiente de trabalho e as nove práticas culturais nas organizações, percebeu-se que a questão feedback impactou em outras questões como reconhecimento, trabalho em equipe e pertencimento. Por este motivo, e por crer que a comunicação quando falha ou não bem utilizada, torna-se um grande dificultador de desenvolvimento do ambiente organizacional, gerando dificuldades de engajamento, aumento de rotatividade e absenteísmo, impactando no desenvolvimento e andamento dos processos, sejam eles industriais e/ou administrativos.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA

Conforme identificado na realização da pesquisa da GPTW, o feedback é um dos problemas a ser trabalhado na cooperativa. Os impactos percebidos foram: falha na comunicação assertiva, falta de reconhecimento e engajamento, performance dos colaboradores, dificuldade no alinhamento de atividades e processos, o que demonstra uma gestão com pouca maturidade na prática de feedback.

Para isso, levantamos algumas possibilidades de ações, que nos levem a disseminar a cultura de prática de feedback na Frimesa Cooperativa Central. Dentre estas, estão mentorias e capacitações para todos os gestores que visam melhorar a nossa prática de dar e receber feedback, com foco na escuta ativa, além da estruturação de uma área de *business partner* que possa oferecer suporte contínuo aos gestores após a realização do trabalho. Criar uma trilha de aprendizado on line que fique disponível em nossa plataforma de educação corporativa que possa ser acessada por todos os colaboradores no intuito de capacitá-los a dar e receber feedback fazendo com que aumente o nível de maturidade dos colaboradores em relação ao tema, onde serão utilizados uma variedade de recursos como conteúdos explicativos como textos e vídeos sobre feedback direcionados tanto para líderes quanto para liderados.

Creemos que as ações que serão sugeridas, Poderão estreitar as relações entre líderes e liderados, bem como, entre gestores e seus pares; gerando uma comunicação mais fluída, ocasionando um efeito cascata de melhoria nos processos administrativos e/ou industriais, aumentando o nível de satisfação e comprometimento dos colaboradores, fazendo com que ocorra uma maior proximidade dos gestores e colaboradores, interferindo positivamente nos índices de rotatividade e absenteísmo, e engajamento de suas equipes.

Porém, temos ciência de que, mesmo com todo o trabalho a ser realizado pela equipe no desenvolvimento do projeto, estamos sujeitos a riscos, tais como, a inflexibilidade e a falta de receptividade dos gestores, Resistência na quebra de paradigmas culturais da empresa, pensamentos engessados por parte da alta e média gestão. Entendemos que a mudança cultural, inevitavelmente exige esforço e

automaticamente causa conflitos, sem falar que os recursos financeiros necessários para realização do mesmo são de suma importância.

3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Abaixo apresentaremos o plano de ação. Neles estão envolvidas ações que vão desde o início da separação das informações iniciais obtidas pela pesquisa da GPTW, até a análise e acompanhamento dos dados levantados com os indicadores que foram obtidos no processo do projeto.

O plano de ação também contempla as capacitações necessárias tanto para a equipe que trabalhará com indicadores e também as capacitações que serão realizadas com os gestores sobre o feedback. Contemplamos também as mentorias que serão necessárias durante o acompanhamento do projeto durante 1 ano. Tanto instrutores como mentores, serão contratados externamente, porém serão utilizados funcionários da cooperativa, aptos no tema.

Outra ação a ser constituída, são capacitações de livre adesão em formato virtual (EAD) sobre feedback, ofertadas a todos os colaboradores da cooperativa na plataforma da educação corporativa, também estará disponível na mesma plataforma um conteúdo explicativo com textos e vídeos sobre feedback para líderes e liderados.

Outro ponto contemplado no plano de ação é o trabalho de endomarketing que será realizado, tanto para a divulgação do trabalho junto aos líderes, mas também para a cooperativa como um todo, para que o feedback faça cada vez mais parte da cultura da empresa.

Inicialmente, será realizado pela equipe de desenvolvimento organizacional e comportamental, um levantamento das informações apontadas na pesquisa de clima organizacional da Cooperativa, para que sejam definidos os indicadores a serem trabalhados.

Na sequência os gestores serão treinamentos por intermédio de instrutores internos e externos a fim de serem capacitados a identificar e analisar indicadores (KPI e OKR)

Será criado pelo marketing da cooperativa com o apoio da equipe de desenvolvimento organizacional e comportamental, materiais gráficos impressos e digitais com o intuito de sensibilizar colaboradores sobre o assunto feedback.

Inicialmente, iniciará o acompanhamento de 6 (seis) meses e realizado o monitoramento dos indicadores com base os dados dos instrutores e índice de rotatividade e absenteísmo da cooperativa.

Por fim, após a identificação das causas será realizada um processo de mentoria de 6 (seis) meses com instrutores internos e externos além de capacitações virtuais por meio da escola de formação para que os gestores consigam ser mais efetivos na prática de feedback.

TABELA 1 - PLANO DE AÇÃO – PROJETO PRÁTICA DE FEEDBACK COM GESTORES DA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

O QUE	QUEM	POR QUÊ	COMO	QUANDO	QUANTO	STATUS
1. Levantar informações de pesquisas de clima organizacional realizada na Frimesa	Profissionais de DO* e GCE**	a) Para posterior comparativo	a) Organizar as informações para definir indicadores; b) Levar as informações para o Power Bi;	07/2024	- Licença Bi; - Hora - profissionais Internos;	
2. Treinamento para equipe sobre indicadores (KPI e OKR)	Instrutores Externos e Internos	a) Capacitar a equipe de trabalho para que façam desenvolver, analisar e acompanhar os indicadores	a) Contratação de instrutores externos; b) Envolver profissionais da área de planejamento e custos;	06/2024	- Instrutores externos; - Hora - profissionais internos;	
3. Material de Endomarketing	Equipe MKT***, DO e GCE	a) Sensibilizar colaboradores sobre o assunto feedback	a) Desenvolver material utilizando como mensagem de pano de fundo o slogan da cultura “Sou Frimesa – você fortalece o que somos”; b) Material gráfico impresso (banner, faixas) para as plantas industriais; c) Material gráfico digital para os canais de comunicação internos (eu.frimesa, escola de formação, wallpaper, etc.) e mídias sociais;	04/2024 06/2024	- Material impresso; - Horas - profissionais internos;	
4. Indicadores	Profissionais de PC****, DO e GCE	a) Desenvolver e analisar indicadores	a) Coletar dados com instrutores, na escola de formação e gestão de pessoas (rotatividade e absenteísmo) b) Pensar nos indicadores necessários para validar a eficácia do projeto; c) Lançar os indicadores dentro do sistema Power Bi; d) Analisar os dados; e) Acompanhar inicialmente por 6 meses os indicadores e reavaliar a necessidade de acompanhar por 1 ano;	06/2024 07/2024 10/2024 a 03/2025	- Mensalidade do Power Bi; - Horas - profissionais internos;	
5. Treinamento e Mentoria	Instrutores Externos e profissionais internos	a) Capacitar gestores sobre feedback	a) capacitar os gestores de forma prática e teórica para que possam ser mais efetivos na prática do feedback; b) Realizar processo de Mentoria com instrutores externos e internos durante 6 meses e reavaliar a necessidade de acompanhar por 1 ano; c) capacitação em formato virtual (EAD) na plataforma de educação corporativa para todos os colaboradores	08 e 09/2024 09/2024 a 02/2025	- Instrutores externos; - Hora - profissionais internos; - Material impresso	

(*) – Seção Desenvolvimento Organizacional
(**) – Seção Gestão Comportamental e Estratégia
(***) – Seção Marketing
(****) – Seção Planejamento e Custos

3.3 RECURSOS

No quadro 2 são apresentados os resultados investidos tanto para iniciar o projeto como para o seu desenvolvimento. Os valores são estimativas consideradas em nossa realidade atual, porém temos ciência que eles podem sofrer alterações. Por conta disso, ao contabilizar os valores, usamos um percentual de variação. Alguns materiais produzidos pela equipe de endomarketing na primeira etapa, serão reutilizados novamente no período de treinamentos e mentorias; tais valores investidos foram centralizados na primeira etapa. Quando aos instrutores internos, os valores foram calculados com base na hora média de trabalho dos colaboradores envolvidos, e os externos, baseados nas tabelas fornecidas na plataforma do Sescop. O recurso utilizado no programa de Power BI, foi obtido com a área de tecnologia de informação com tabela atual de valor.

Enfim, tais valores foram projetados de acordo com as informações coletadas no mês de fevereiro de 2024, na plataforma Sescop, na área de infraestrutura sobre mensalidades de programas e plataformas, equipe de marketing para material gráfico e digital e a área de Gestão de Pessoas e Planejamento e Custos no que se concerne a custos de aprendizes e demais profissionais internos envolvidos. Todos os dados, com exceção de valores Sescop que são valores externos, foram conferidos e validados pela área de planejamento e custos.

QUADRO 2 – RECURSOS UTILIZADOS PARA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR

RECURSOS INICIAIS	
Treinamentos com Instrutores Internos e Externos	R\$ 41.000,00
Profissionais internos e externos para o processo de mentoria	R\$ 120.000,00
Licença e mensalidade do programa Power BI	R\$ 3.200,00
Treinamento para equipe sobre indicadores (KPI e OKR)	R\$ 8.000,00
Equipe da área de Gestão Comportamental (5 profissionais) e Desenvolvimento Organizacional (3 profissionais) – horas trabalhadas	R\$ 380.000,00
Jovens Aprendizes – (4)	R\$ 9.000,00
Equipe de Marketing para desenvolvimento de Material de Endomarketing sobre Feedback	R\$ 5.000,00
Material de Endomarketing (impresso e digital)	R\$ 10.000,00
RECURSOS APÓS TREINAMENTOS E MENTORIAS	
Mensalidade do programa Power BI	R\$ 864,00
Profissionais para Leitura e Análise dos Dados (Indicadores) (4	Acima

profissionais)	
Profissionais internos e externos para o processo de mentoria	Acima
Material de Endomarketing (Impresso e digital)	R\$ 3.000,00
Gastos estruturais e eventuais (energia, água, alimentação, material para capacitação, entre outros)	R\$ 27.000,00
	R\$ 607.564,00

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma SESCOOP.

3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Na tabela abaixo apresentada, serão colocados os custos do projeto e com maior detalhe as atividades que não foram esmiuçadas no Quadro 2. A tabela compõe valores que vão desde o início do projeto, definição de instrutores externos, desenvolvimento de materiais com equipe de marketing, preparação de tais materiais, definição de usuários e custos dos mesmos na plataforma que será utilizada para acompanhamento de indicadores, formação das equipes com relação indicadores de acompanhamento e de resultado, seleção dos gestores para participação das turmas, além de todos os custos relacionados a estrutura física utilizada para realização de treinamentos e mentorias e material de expediente necessário durante o desenvolvimento do projeto.

Buscou-se, mesmo que de forma muito sucinta, apresentar o máximo possível de detalhes sobre as atividades que serão desenvolvidas no desenvolvimento e manutenção do projeto.

Em relação ao estudo de viabilidade, com base nos custos apreciados em nosso quadro 2 e visualizados também em nossa tabela de viabilidade, temos ciência de que se não observarmos e acompanharmos com afinco o processo de desenvolvimento do projeto, corremos o risco de ultrapassarmos o limite viável, visto que, qualquer demora em alguma análise de informação, ou imaturidade profissional por parte dos integrantes do projeto, podem retardar o aprendizado e automaticamente, a cultura de prática de feedback. Porém, um dos aspectos que cremos ser um dos fatores que o torna viável a médio e longo prazo, são as competências profissionais internas somadas a dedicação e constância do trabalho realizado pela área de Gestão de Pessoas sobre o tema cultura, consequentemente impactando na prática de feedback.

TABELA 2 - VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

 SESCOOP/PR Associação de Cooperativistas  ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  UFPR UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ			
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Ineficiência/ ausência de feedback			Elabora do em:
SOLUÇÃO PROPOSTA: Treinamentos vivenciais, mentorias, sistema de integrado para gestão de feedback			
PRAZO DE ANÁLISE: 24 meses			
INVESTIMENTO	RECEITAS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES
Horas do profissional de GP na seleção de contratação do instrutor; Planejamento de traslado e hospedagem (contratação de ônibus); Material de apoio; Pesquisa de mercado de sistema mais adequado para a cooperativa (profissionais TI e GP); Alinhamento de contrato e valores Custo da plataforma (sistemas e usuários); Migração e Integração e testes da plataforma; Divulgação e lançamento da plataforma; Acompanhamento e utilização dos usuários dentro da plataforma;	Melhoria de qualidade de vida; Senso de pertencimento; reduzir rotatividade, absenteísmo, presenteísmo; Segurança psicológica; Salário emocional; Reconhecimento; Engajamento; Impulsiona o crescimento, desenvolvimento e inovação; Motivação; Transparência Facilitação no gerenciamento das informações;	Horas do profissional de GP na seleção de contratação do instrutor; Lançamento do projeto no Sescoop; Planejamento de traslado e hospedagem (contratação de ônibus); Seleção e convocação turma; Preparação de salas e equipamentos; Execução do treinamento; Material de apoio; Coffee break; Almoço ou jantar; Encerramento do projeto; Prestação de contas junto ao Sescoop; Energia e água; Custo da plataforma (mensalidade); Divulgação contínua da plataforma; Acompanhamento e utilização dos usuários dentro da plataforma; Profissional D.O; Indicadores de utilização da plataforma;	Investimentos e custos se repetem, pois, os treinamentos e mentorias passarão por o por reciclagem anual.

3.5 RESULTADOS ESPERADOS

Um dos maiores resultados que se espera na realização desta pesquisa é a melhoria dos gestores de forma significativa (quantitativa e qualitativa) na realização de *feedback*, para que seja possível alcançar mudanças positivas em diferentes setores da cooperativa.

Um dos resultados é ter uma comunicação mais assertiva e não violenta, poder melhorar os índices de feedback na próxima pesquisa da GPTW que ocorrerá no quarto trimestre de 2024, diminuição dos valores de absenteísmo e rotatividade, diminuição dos conflitos dentro das equipes, por falha ou falta de comunicação. Teremos como ganho uma melhora na maturidade do público envolvido no projeto.

Diante da complexidade do tema, as formas possíveis de mensuração, tornam-se restritas. Para tanto, utilizaremos diferentes ferramentas a fim de compilar informações no intuito de tirar o caráter subjetivo da avaliação dos gestores que participarão das capacitações. Dentre os recursos utilizados teremos:

- Aplicação de formulário do *office forms* específico para os participantes do projeto, no intuito de identificar o desenvolvimento da habilidade de prática de *feedback*.
- Pesquisa de clima a ser realizada em formato amostral entre os setores dos quais os gestores fazem parte, onde um profissional da área de gestão comportamental realizará uma entrevista de forma individualizada com os colaboradores.
- Avaliação do instrutor de forma individualizada por gestor participante, será aplicado um formulário próprio de avaliação e depois compilados as informações para obtenção de indicadores de desenvolvimento qualitativo.
- Aplicação de avaliação comportamental para os gestores através da ferramenta *Mindsigth*, para a obtenção de atributos comportamentais dos gestores.
- Acompanhamento e monitoramento do número de denúncias, no canal de denúncias e índices de rotatividade e absenteísmo. A área de Gestão de pessoas monitorará o número de denúncias no canal acerca do tema e também serão acompanhados os indicadores mensais de rotatividade e

absenteísmo junto a equipe de produtividade com o intuito de implementar medidas preventivas e corretivas quando necessário.

Os resultados de avaliação de eficácia serão contabilizados após a capacitação concluída na plataforma de educação corporativa, sendo que após esta análise os colaboradores que não atingirem o nível mínimo de aproveitamento (Mínimo 70 pontos), serão acompanhados de forma individual pelo profissional de *business partner*.

3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS

Os riscos a serem mensurados envolverão dados qualitativos e quantitativos, o que por si só já se tornam um risco para nossa pesquisa, ou seja, nosso primeiro risco é buscar tirar o caráter subjetivo para obtenção de todos os dados, para a entrega dos resultados esperados. Com relação aos custos temos:

- Os custos envolvidos (contratação de instrutores para mentoria e capacitação);
- Os custos (valor/hora) por despender muitas horas dos colaboradores internos para o projeto;

Os custos acima são um risco, pois, ao contratar um instrutor, não podemos afirmar mesmos com todo o trabalho de *briefing* realizado, ele conseguirá fazer a entrega esperada; outro risco com relação a esse custo é a adesão dos gestores (absenteísmo/presenteísmo) as capacitações, pois, um fator imprescindível nessas formações, por se tratar de uma mudança comportamental, é o comprometimento do participante.

- Desculpas dos gestores (excesso de atividades) para poderem participar das capacitações e mentorias, bem como, para realizarem o *feedback*;
- A crença de que o fato de os funcionários estarem envolvidos por um longo período no projeto, comprometa as demais atividades que realizam;

Se o projeto não for de fato aceito e multiplicado da alta direção a todo os colaboradores da cooperativa, poderá haver o entendimento por parte dos gestores de que é somente mais uma capacitação, que não agregará em suas atividades

cotidianas, reforçando o paradigma de que a produção deve ser sempre sua prioridade.

- O surgimento de conflitos por conta da mudança de paradigma (pensamentos engessados);
- Resistência a mudança de cultura (quebra de paradigma), de os colaboradores de forma geral, mas principalmente dos gestores;
- Resistência dos gestores por desacreditarem na importância do feedback;

Os três pontos acima correlacionados podemos considerar de grande risco, pois a mudança de paradigma e cultura envolve não somente questões do ambiente de trabalho, mas também de âmbito pessoal. O que provavelmente pode gerar conflitos que deverão ser mediados pelas equipes internas da área de gestão de pessoas, para que tais questões não sejam levadas para o âmbito pessoal. Temos a ciência de que o trabalho de mudança de cultura leva em média em torno de cinco anos, para ocorrer. O atual trabalho que vem sendo desenvolvido em cultura organizacional foi colocado em prática em 2019, o que nos leva a crer que, a cultura pode ser uma das grandes barreiras na realização de prática de feedback.

4 CONCLUSÃO

O trabalho a ser desenvolvido junto à Frimesa Cooperativa Central, é de extrema utilidade para estabelecer parâmetros e sugerir ações voltadas para a prática do feedback organizacional acarretando uma gestão eficiente dos recursos humanos tanto dos colaboradores quanto sócios e clientes da Cooperativa.

Com isso, concluímos que a eficácia do feedback reside na sua compreensão e aplicação adequadas. A avaliação de desempenho, por sua vez, representa uma análise criteriosa de cada colaborador, considerando suas tarefas, metas, resultados e potencial de desenvolvimento. Este procedimento é destinado a avaliar e reconhecer as habilidades e características de um indivíduo, com ênfase na identificação e análise do seu impacto e contribuição para os objetivos da cooperativa.

É necessário reconhecer e valorizar os colaboradores, o que se reflete tanto em dados quantitativos quanto no avanço real das atividades organizacionais. A condição eficaz do processo e seus impactos institucionais são significativamente moldados pelo diálogo, pois este contribui para promover a coesão interna e fortalecer o senso de cooperação entre todos os envolvidos.

Abordar o colaborador de forma construtiva é fundamental, pois estimula o crescimento pessoal e profissional ao reforçar a prática de comportamentos positivos. Por outro lado, uma abordagem destrutiva pode ter um impacto prejudicial no desempenho, desacreditando e desmoralizando o colaborador.

A elaboração do Plano de Ação contemplou de forma abrangente e estratégica todas as etapas essenciais para o êxito do projeto. O plano demonstra uma preocupação em capacitar tanto a equipe operacional quanto os gestores. Além disso, a inclusão de mentores externos e a utilização de empregados aptos no tema ressalta o compromisso com a expertise e o desenvolvimento interno. O investimento em endomarketing promove a transparência e o engajamento de todos os envolvidos.

O estudo realizado pode ser relevante para os gestores de empresas e lideranças, contribuindo para que as questões de comunicação sejam sanadas, de forma que o feedback construtivo seja uma prática constante e torne-se uma rotina para o crescimento e valorização dos colaboradores e equipe gestora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORTOLUZZI, S. C., Ensslin, S. R., Ensslin, L., & Valmorbida, S. M. I. (2011). Avaliação de desempenho em redes de pequenas e médias empresas: estado da arte para as delimitações postas pelo pesquisador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 4(2), 202-222.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HANSEN, P. B. (2004). Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas (**Tese de Doutorado**). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

KUHN, Ivo Ney; BERWING, Aldemir; PINTO, Raquel C.F.. O feedback com potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso. XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU **Desafios da Gestão Universitária no Século XXI** Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

MISSEL, Monica. Feedback Corporativo. **Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2016.

TERREAGA, C. C; SALES, G. C; NOVAES, L. S. **A importância do *feedback* nas organizações**. Centro Universitário FMU. S/d. Disponível em: <https://arquivo.fmu.br/prodisc/secretariado/cct2.pdf>. Acesso em 04 fev. 2024.