

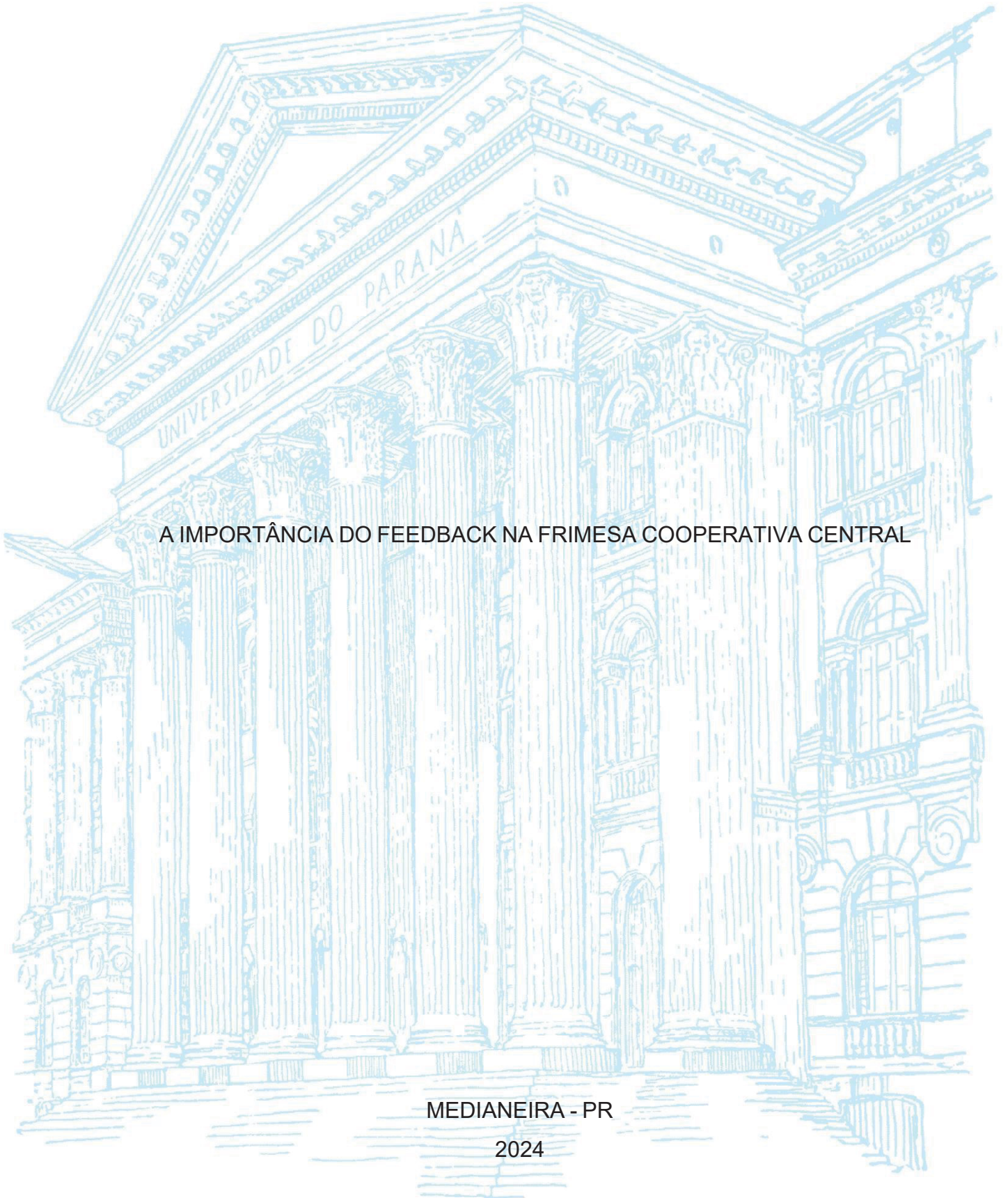
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

NATHIELI MION

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

MEDIANEIRA - PR

2024



NATHIELI MION

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, Curso de Gestão estratégica de pessoas e comportamento humano para Cooperativas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano Martins

MEDIANEIRA - PR

2024

RESUMO

Este trabalho investiga a importância do feedback no contexto da gestão e liderança em uma cooperativa de lácteos e suínos. O feedback é uma ferramenta fundamental para promover o desenvolvimento profissional, aprimorar o desempenho e fortalecer as relações dentro das equipes de trabalho. Por meio de uma revisão da literatura, são explorados os diferentes tipos de feedback, suas técnicas de aplicação e os desafios enfrentados pelos líderes na sua implementação eficaz. Além disso, são discutidos os impactos do feedback na cultura organizacional, na motivação dos colaboradores e no alcance dos objetivos empresariais. Ao compreender a importância do feedback, os líderes podem adotar estratégias mais eficazes de gestão, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e de aprendizado contínuo. Este estudo contribui para a reflexão sobre as práticas de liderança e gestão, destacando a necessidade de uma abordagem proativa e orientada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Palavras Chaves: Feedback, Gestão, Liderança, Organizações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	4
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	4
1.2	OBJETIVO GERAL	5
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4	JUSTIFICATIVA	6
2	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
2.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	7
2.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	8
3	PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	9
3.2	PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO	10
3.3	RECURSOS	13
3.4	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	14
3.5	RESULTADOS ESPERADOS	17
3.6	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO - CORRETIVAS	18
4	CONCLUSÃO	19
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

Segundo Missel (2012), feedback é um termo anglo-saxônico, muito utilizado pelos engenheiros na área de eletrônica, bem como em viagens espaciais para anotar o mecanismo que regula as naves no voo, e traduz-se por retroalimentação. Trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

A estratégia utilizada no feedback deve ser, portanto, a da comunicação construtiva (Arredondo, 2007), ou seja, a abordagem deve ocorrer de forma positiva (com simpatia, cortesia, respeito e sensatez) buscando consolidar canais de compreensão e cooperação (com confiança) e customização da comunicação (adaptada ao estilo do interlocutor). Além disso, por tratar-se de um processo de comunicação em que o emissor transmite a mensagem ao receptor, é necessário clareza e objetividade para que a informação seja bem compreendida.

Com essas definições é esperado que o gestor faça uso do feedback em sua função, independentemente do número de colaboradores que existe na equipe. O feedback é um momento que o gestor realiza um acolhimento com seu colaborador, um momento de construção de ambas as partes.

Para Dutra (2002), o desempenho das pessoas é dividido em três dimensões (desenvolvimento, esforço e comportamento), as quais devem ser tratadas de forma diferente. Segundo o autor, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando ênfase ao esforço e comportamento, quando na verdade deveriam estimular o desenvolvimento. Estimular o desenvolvimento significa incentivar o aprimoramento e qualificação constante do funcionário, gerando custo e benefício para ambas as partes.

Segundo Chiavenato (2001), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, incluindo os seus empregados. Se afirmarmos que os empregados são colaboradores por sua responsabilidade com a sobrevivência e sucesso institucional no mundo globalizado, teremos de pensar como

será o gerenciamento das relações internas. Pensar e aplicar a Gestão de Pessoas, portanto, torna-se um desafio para as organizações, que cada vez mais, precisam criar e recriar estratégias de seleção, capacitação, avaliação e manutenção de pessoas.

Cada dia novas pessoas iniciam suas jornadas no mercado de trabalho e com elas vem as mudanças de gerações, no passado muitas vezes não era necessários investir no desenvolvimento das pessoas, porém cada vez mais é contratado pelo conhecimento técnico e demitido pelo comportamento, ou seja, as empresas precisam iniciar o investimento em ferramentas e instrumentos para a implementação da cultura do feedback.

Conforme Missel (2012), o feedback é a troca de observação entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho do trabalho. Dessa forma, o gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento. O feedback consiste na comunicação verbal (representada por palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom de voz, postura, entre outras) dirigidas aos outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo.

É observado que o crescimento pessoal e do grupo muitas vezes depende de um retorno, seja ele positivo ou negativo, ou seja o colaborador recebendo as direções corretas, sendo guiado a probabilidade que seu resultado se aproximasse cada vez mais da cultura da empresa a qual faz parte.

Portanto, investir em ferramentas e instrumentos para a implementação efetiva da cultura do feedback é não apenas uma escolha sábia, mas uma necessidade para as organizações que buscam se manter competitivas e adaptáveis em um mundo em constante mudança.

1.2 OBJETIVO GERAL

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

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

1.4 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, 148 mil 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, que significa ótimo lugar para se trabalhar, que é válido 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 online 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 IMPLEMENTAÇÃO

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 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 (GPTW?) organizacional da Cooperativa, para que sejam definidos os indicadores a serem trabalhados.

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

Ainda serão criados pelo marketing da Cooperativa com o apoio da equipe de Desenvolvimento organizacional e comportamental, materiais gráficos impressos e digitas com o intuito de sensibilizar colaboradores sobre o assunto feedback.

Será realizado um acompanhamento inicial de 06 meses e realizado o monitoramento dos indicadores com base nos 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 06 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*1 e GCE*2	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 possam 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 de MKT*3, 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;	06/2024	- Material impresso; - Horas profissionais internos;	Ações (a) e (b) realizadas em 04/2024
4. Indicadores	Profissionais de PC*4, DO e GCE	a) Desenvolver e analisar indicadores	a) Coletar dados com instrutores, na escola de formação e gestão de pessoas (rotatividade e absentismo) 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;	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	02/2025	- Instrutores externos; - Hora profissionais internos; - Material impresso	

(*1) – Seção Desenvolvimento Organizacional

(*2) – Seção Gestão Comportamental e Estratégia

(*3) – Seção Marketing

(*4) – Seção Planejamento e Custo

3.3 RECURSOS

No quadro 2 e no quadro 3 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 SESCOOP. 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 SESCOOP, 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 SESCOOP que são valores externos, foram conferidos e validados pela área de planejamento e custos. Segue abaixo tabela com despesas para realização do projeto.

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

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

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma SESCOOP.

QUADRO 3 – RECURSOS UTILIZADOS PARA IMPLANTAÇÃO E MANUTENÇÃO DO PROJETO INTEGRADOR – APÓS TREINAMENTOS

RECURSOS APÓS TREINAMENTOS E MENTORIAS	
Mensalidade do programa Power BI	R\$ 864,00
Profissionais para Leitura e Análise dos Dados (Indicadores) (4 profissionais)	Acima
Profissionais internos e externos para o processo de mentoria	Acima
Material de Endomarketing (Impresso e digital)	R\$ 3.500,00
Gastos estruturais e eventuais (energia, água, alimentação, material para capacitação, entre outros)	R\$ 27.000,00

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma SESCOOP.

Através dos quadros, pode-se estimar um valor de R\$ 607.564,00 para implementação e manutenção do projeto.

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 afincos 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

					
VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR					
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Ineficiência/ ausência de feedback		Elaborado 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, presentismo; Segurança psicológica; Salário emocional; Reconhecimento; Engajamento; Impulsiona o crescimento, desenvolvimento e inovação; Motivação; Transparência Facilitação no gerenciamento das informações;	- Profissionais Internos – valor hora trabalhado (seleção de contratação do instrutor externo, bem como todo o processo de hospedagem e traslado; acompanhamento projeto Sescoop desde o lançamento a prestação de contas; instrutoria e mentoria; seleção e convocação da turma; estrutura em sala para capacitação; acompanhamento dos indicadores na plataforma; acompanhamento e utilização dos usuários dentro da plataforma; Total - R\$ 429.000,00 - Execução de treinamento e mentoria por profissional externo (para participantes do projeto e equipe interna de acompanhamento); Total - R\$ 134.000,00 - Material de apoio; Total - R\$ 1.500,00 - Coffee break; Almoço ou jantar; Total - R\$ 22.000,00 - Energia e água; Total - R\$ 3.500,00 - Custo da plataforma (implantação e mensalidade); Total - R\$ 4.064,00 - Endomarketing (desenvolvimento dos materiais de divulgação, impressos e digitais); Total - R\$ 13.500,00 - Divulgação do projeto junto aos canais internos de comunicação; Total – R\$ 0,00	Investimentos e custos se repetem pois os treinamentos e mentorias passarão por reciclagem anual.		
Total geral: R\$ 607.564,00					

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma Sescoop.

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 um formulário online 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 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 despendar muitas horas 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 desenvolvimento do trabalho realizado na cooperativa central Frimesa foi de grande valia para um início da estruturação de uma cultura de feedback para gestores e liderados. As ações planejadas foram cuidadosamente concebidas levando em consideração a realidade atual da cooperativa e a resistência inicial a uma cultura de feedback.

Concluiu-se que o feedback desempenha um papel fundamental em auxiliar os colaboradores e gestores na melhoria de sua performance no trabalho, por meio do fornecimento de dados, críticas construtivas e orientações. Durante o desenvolvimento das estratégias para o trabalho, foi priorizado o fornecimento de dados tanto qualitativos quanto quantitativos, bem como o acompanhamento constante para que os gestores compreendam a importância do feedback e possam perceber os resultados positivos na sua equipe.

Ao fornecer dados, críticas construtivas e orientações, o feedback capacita os gestores a identificar áreas de melhoria, corrigir comportamentos inadequados e maximizar o desempenho da equipe. Além disso, contribui para a promoção de um ambiente de trabalho saudável, baseado na transparência, confiança e comunicação aberta.

Portanto, é fundamental que a cooperativa reconheça a importância do feedback e invista na criação de processos e estratégias eficazes para sua implementação. Ao fazê-lo, não apenas promovem o crescimento individual e organizacional, mas também fortalecem sua posição no mercado e consolidam sua reputação como uma instituição comprometida com o desenvolvimento sustentável.

Diante do tema abordado, os resultados esperados deste trabalho representam um avanço significativo na gestão interna da cooperativa. A melhoria quantitativa e qualitativa dos gestores na prática de feedback é essencial para impulsionar mudanças positivas em diversos setores da organização. Espera-se não apenas uma comunicação mais assertiva e não violenta, mas também aprimoramentos mensuráveis, como o aumento dos índices de feedback na próxima pesquisa da GPTW, prevista para o quarto trimestre de 2024, e a redução dos valores de absenteísmo e rotatividade.

Além disso, antecipa-se uma diminuição dos conflitos de equipe, decorrentes de falhas ou falta de comunicação, e uma elevação da maturidade dos colaboradores envolvidos no projeto. As estratégias de mensuração adotadas visam minimizar o caráter subjetivo da avaliação dos gestores participantes, incluindo a aplicação de formulários específicos, entrevistas individuais com colaboradores, avaliação individualizada do instrutor, uso da ferramenta Mindsigth para análise comportamental e monitoramento contínuo de denúncias, rotatividade e absenteísmo.

Os resultados de eficácia serão avaliados após a conclusão da capacitação na plataforma de educação corporativa, sendo que os colaboradores que não atingirem o nível mínimo de aproveitamento serão acompanhados de forma individual pelo profissional de business partner. Com base nessas medidas, espera-se não apenas melhorar a performance dos gestores, mas também promover um ambiente de trabalho mais colaborativo, eficiente e saudável para todos os envolvidos na cooperativa.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARREDONDO, L. **Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza.** Tradução de Antônio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

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

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo. Como saber se está indo bem.** São Paulo: Saraiva, 2012.