

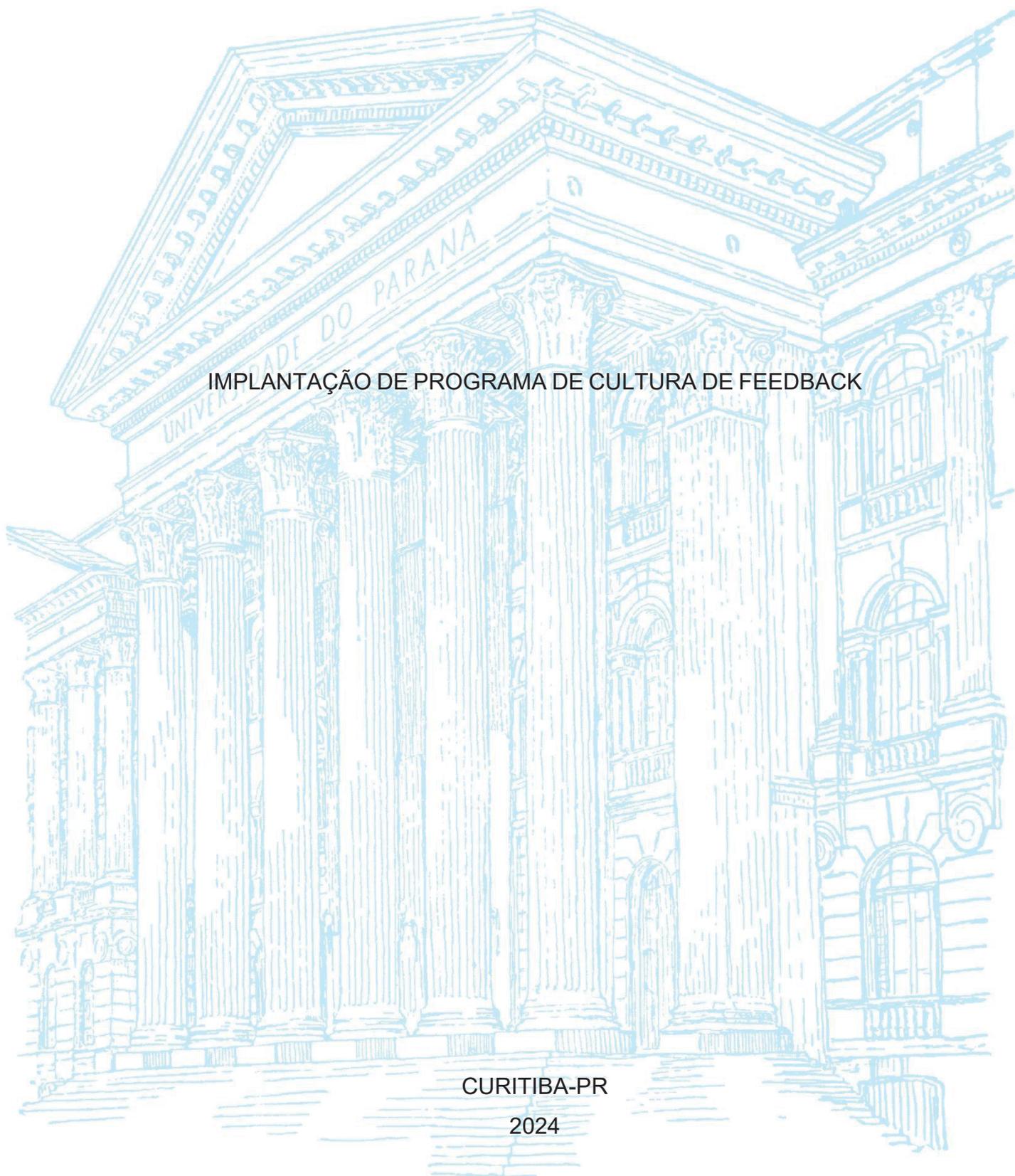
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VITOR GABRIEL IZAIAS BARBOSA

IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE CULTURA DE FEEDBACK

CURITIBA-PR

2024



VITOR GABRIEL IZAIAS BARBOSA

IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE CULTURA DE FEEDBACK

Artigo apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista, do curso de MBA em Gestão de Talento e Comportamento Humano.

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho propõe a implementação de um programa de cultura de feedback contínuo na Cooperativa de Crédito Sicoob, visando melhorar o engajamento, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores. Inicialmente, destaca-se a importância da avaliação de desempenho e do feedback como ferramentas essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização, especialmente em cooperativas onde os valores são fundamentais. O diagnóstico da situação-problema revela a existência de um Programa de Gestão de Desempenho, porém, carente de uma cultura de feedback mais robusta e frequente. Nesse contexto, a proposta técnica sugere a implantação de feedbacks trimestrais, com sensibilização, treinamentos e desenvolvimento de competências para gestores e colaboradores da área de Gestão de Pessoas. O plano de implantação delinea etapas de sensibilização, treinamento e aplicação prática dos feedbacks, além de recursos necessários para sua implementação e manutenção. A viabilidade econômico-financeira é analisada, demonstrando os investimentos requeridos e os resultados esperados, como aumento da assertividade no desenvolvimento dos colaboradores e redução do turnover. Riscos e problemas potenciais são identificados, incluindo falta de engajamento e resistência à mudança, com medidas preventivas e corretivas sugeridas para mitigar esses desafios. Conclui-se que a cultura de feedback contínuo é essencial para fortalecer a gestão de talentos e alcançar os objetivos estratégicos da Cooperativa Sicoob, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, feedback contínuo, gestão de pessoas, cooperativismo.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Fluxograma da Implantação..... | 14 |
|---|----|

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Recursos para Implantação da Cultura de Feedback | 15 |
| Tabela 2 - Análise de viabilidade econômica da implantação de novo software de avaliação de desempenho e implantação da cultura de feedback | 16 |

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. 1 INTRODUÇÃO | 7 |
| 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA..... | 7 |
| 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO..... | 8 |
| 1.3 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO..... | 9 |
| 2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 11 |
| 2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA..... | 11 |
| 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA..... | 11 |
| 3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA | 13 |
| 3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA..... | 13 |
| 3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO..... | 13 |
| 3.3 RECURSOS..... | 14 |
| 3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA..... | 15 |
| 3.5 RESULTADOS ESPERADOS..... | 17 |
| 3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS..... | 18 |
| 4 CONCLUSÃO | 20 |
| 5 BIBLIOGRAFIA | 21 |

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O êxito de uma organização envolve as pessoas que a compõem. Dessas pessoas, com certeza os dirigentes possuem uma responsabilidade maior, devido ao encargo de direcionar os colaboradores ao propósito organizacional. Esse direcionamento se relaciona com a escolha dos colaboradores e principalmente com a forma de avaliação do trabalho desempenhado, escolhido pelos líderes. (PONTES,2021).

Há uma necessidade cada vez maior das organizações em obter resultados através das competências dos colaboradores. O trabalho precisa ser feito com qualidade e eficácia, de modo que os resultados organizacionais sejam alcançados. Entretanto, como podemos mensurar se as pessoas realmente estão dando o seu melhor e entregando o melhor de si, sem um processo de avaliação? (PONTES, 2021).

Nesse sentido, entra a importância da implementação da avaliação de desempenho e feedback nas cooperativas. Pontes (2021) descreve com êxito esse argumento:

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão com pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento das suas metas estratégicas e garantir que estas sejam concretizadas, conforme os valores institucionais.

Além do alcance das metas estratégicas, um processo de avaliação de desempenho bem definido produz uma perspectiva de desenvolvimento, possibilitando ao colaborador sua atuação como protagonista, participando ativamente de seu crescimento profissional. Como exemplo podemos citar um plano de desenvolvimento (PDI) que pode ser desenvolvido ao longo de um ano, para que o colaborador juntamente com o seu gestor possa se desenvolver com assertividade. (Meireles, Melo, Bandeira, Carlos, 2013)

Nesse sentido, a organização e o colaborador caminharão juntos em direção ao alcance dos resultados estratégicos, assim como ao desenvolvimento individual de

cada um. Em outras palavras, a avaliação de desempenho resulta em um panorama abrangente. Podemos considerá-la, também, como um indicador térmico que revela as necessidades de treinamento para a organização. Por meio de uma avaliação bem definida de cada colaborador, é possível medir tanto os pontos fortes quanto os fracos da organização como um todo. (Meireles, Melo, Bandeira, Carlos, 2013)

Podemos conceber a avaliação de desempenho e o feedback como instrumentos estratégicos essenciais nas organizações. Além dos motivos previamente citados, enxergamos essas ferramentas como agentes difusores de uma cultura centrada nas pessoas. Os valores fundamentais da organização não apenas são incorporados, mas também fortalecidos por meio de uma cultura eficaz de avaliação de desempenho e feedback. Esses elementos assumem uma relevância extraordinária para as cooperativas, uma vez que o cooperativismo se define pelos valores que são colocados em prática. (PONTES, 2021).

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Neste contexto, um programa de cultura de feedbacks contínuos dos colaboradores propiciará um maior e melhor engajamento por parte das lideranças e colaboradores. Sendo assim, os feedbacks poderão ser melhores aplicados e com maior frequência. Diante desta problemática, sugerimos um plano de implementação da cultura de feedback, seguindo os objetivos específicos citados abaixo:

- Possibilitar ao profissional o autoconhecimento, através da autopercepção e avaliação das suas competências profissionais atuais, bem como auxiliar no desenvolvimento das competências necessárias para crescer na carreira.
- Proporcionar a avaliação do líder ao liderado através da avaliação das competências, bem como o posterior feedback formal;
- Desenvolver os colaboradores, identificando metas de desenvolvimento, bem como traçar orientações do líder ao liderado.
- Aumentar o engajamento e motivação das equipes.

1.3 Justificativas do objetivo

Na Cooperativa de Crédito Sicoob temos como norteador de nossas ações, o Planejamento Estratégico, mais especificamente neste caso, temos o Pilar Estratégico “Pessoas”, proposto pelo corpo diretivo da cooperativa, o qual está vinculado com nossos valores de Respeito e Valorização das Pessoas. No Planejamento Estratégico, um dos indicadores é a quantidade de feedbacks anuais formais necessários para todas as equipes. Este indicador está presente com o objetivo de enaltecer a importância desta ferramenta para a alta gestão, visto que a sua aplicação pode refletir de maneira muito positiva dentro do quadro funcional da cooperativa.

Com este indicador de feedbacks anuais a cooperativa visa garantir ótimos resultados para os negócios, melhorar o bem-estar e clima organizacional, aumentar a produtividade dos funcionários, fortalecer e unificar as relações entre os profissionais, otimizar o engajamento da equipe, tornar a empresa muito mais competitiva e preparada para lidar com a concorrência, aumentar a satisfação do consumidor e ajudar a consolidar a marca no mercado.

Nesta cooperativa, tem-se também um Programa de Gestão de Desempenho, com o objetivo de avaliar anualmente cada colaborador e cada colaborador se autoavaliar. O programa é de participação obrigatória para todos.

Diante disso, o indicador de quantidade de feedbacks como meta a ser cumprida pelos gestores e o programa de avaliação de desempenho que fortalece a cultura do feedback, atualmente não atende ao cenário dinâmico das relações de trabalho estabelecidas na cooperativa.

O programa de gestão de desempenho, o qual contempla a prática de feedback permite apenas o registro de uma avaliação anual, com o registro de feedback, sendo que a meta contempla no mínimo 2 feedbacks anuais. No programa atual, não existem opções tais como: comparativo de evolução profissional (comparando as notas de uma avaliação para outra); relatórios gerenciais com informações estratégicas sobre o desempenho do profissional, possibilidade de realização de mais de uma avaliação anual, com registros de feedbacks com dados tratados de maneira que possam ser utilizados como subsídio na tomada de decisões.

Para tornar estreita a relação entre os colaboradores e suas lideranças, com o objetivo de aproximar as relações de trabalho, se faz necessário adotar uma cultura sólida de avaliação de desempenho e de feedbacks, como formato mais estratégico e atrativo para o líder e liderado.

Uma cultura de avaliação de desempenho e de feedbacks é de extrema importância em diversos contextos, dentre os quais podemos destacar:

1. **Melhoria contínua:** O feedback construtivo fornece informações que podem ajudar as pessoas e as organizações a melhorarem e crescerem. Isso é essencial para a evolução e aperfeiçoamento. Avaliar o desempenho faz parte do processo de melhoria contínua na carreira de todos os colaboradores.

2. **Compreensão mútua:** O feedback promove a compreensão entre as partes. Pessoas e equipes podem entender melhor as expectativas, necessidades e pontos de vista uns dos outros, alinhados com a avaliação de desempenho.

3. **Tomada de decisão:** Feedback ajuda na tomada de decisões. Ele pode destacar áreas de melhoria, identificar pontos fortes e orientar ações futuras. Já a avaliação de desempenho serve como registro na tomada de decisões importantes como promoções e demissões.

4. **Motivação e engajamento:** Reconhecimento e feedback positivo podem motivar e engajar as pessoas, aumentando sua satisfação e produtividade.

5. **Resolução de conflitos:** O feedback aberto e honesto pode ajudar a resolver conflitos de maneira construtiva, evitando mal-entendidos e ressentimentos.

6. **Desenvolvimento pessoal e profissional:** Feedback ajuda no desenvolvimento de habilidades, competências e autoconhecimento, possibilitando o crescimento pessoal e profissional. A avaliação de desempenho mede os níveis de crescimento de um determinado profissional.

7. **Fortalecimento de relacionamentos:** Em relacionamentos pessoais e profissionais, o feedback pode fortalecer a confiança e o entendimento mútuo.

Deste modo, nota-se a importância de se estabelecer uma cultura sólida no que tange o tema Avaliação de Desempenho e Feedbacks afim de alcançar os principais direcionadores estratégicos, no âmbito pessoas, da cooperativa.

2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

2.1 Descrição geral da cooperativa

Três cooperativas de crédito fundadas do estado do Paraná, com mais de 20 anos de história, somando mais de 290 mil cooperados, com cerca de 1.500 colaboradores, 160 pontos de atendimento, atuando nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo.

As cooperativas acreditam que o cooperativismo é o caminho para construção de uma sociedade mais justa e sustentável. A cultura institucional é baseada pela excelência no atendimento, atuando no fortalecimento da ligação de valores e objetivos entre cooperados, comunidade, colaboradores e dirigentes.

A cultura tem como propósito conectar pessoas para promover justiça financeira e prosperidade. Sua missão é promover soluções e experiências inovadoras e sustentáveis por meio de cooperação, a visão é: Ser referência em cooperativismo, promovendo o desenvolvimento econômico e social das pessoas e comunidade. E os valores: Respeito e Valorização das Pessoas; Cooperativismo e Sustentabilidade; Ética e Integridade; Excelência e Eficiência; Liderança Responsável; Inovação e Simplicidade.

2.2 Diagnóstico da situação-problema

A Cooperativa de Crédito Sicoob, possui valores definidos e estruturados, tendo como base a valorização das pessoas, a eficiência e excelência em sua atuação no mercado.

Com base nesses preceitos o Planejamento Estratégico tem como premissa o desenvolvimento de seus profissionais a fim de alcançar os objetivos organizacionais e proporcionar ao cooperado uma experiência humanizada, através da promoção da justiça financeira e prosperidade.

Diante dessas premissas, a área de Gestão de Pessoas da Cooperativa, possui um Programa de Avaliação de Desempenho, que tem como objetivo impulsionar o desempenho dos seus colaboradores, visando o autoconhecimento e melhoria da performance individual e das equipes, fortalecendo a prática do feedback.

O programa PGD (Programa de Gestão de Desempenho), foi estruturado e implantado em 2014, tendo como base o acompanhamento e avaliação do colaborador através de 6 competências gerais que são comuns a todos os colaboradores, independente do cargo: Comunicação, Trabalho em equipe, Foco no resultado, Foco no associado, Excelência Operacional e Melhoria Contínua. Colaboradores em cargos de liderança são avaliados em mais 3 competências: Gestão de pessoas, Promoção da Mudanças e Gestão de Processos.

O programa é composto de 4 etapas:

1. **Planejamento:** Sensibilização dos colaboradores e líderes, através de ações de endomarketing e treinamentos, bem como reuniões entre o líder e liderado a respeito do programa.
2. **Acompanhamento:** Realização de anotações na ferramenta, reuniões entre os envolvidos, avaliação do meio de ciclo e feedback contínuo. O colaborador é avaliado em seu comportamento através das competências acima descritas durante 6 meses. No mês de junho recebe um feedback formal do líder imediato, diante o recebimento de uma nota, bem como é reavaliado possíveis alterações no plano de desenvolvimento individual.
3. **Avaliação:** O colaborador se autoavalia, levando em consideração as mesmas competências e notas avaliadas no meio do ciclo, bem como registro de metas acordadas. Após o líder imediato, avalia o colaborador fornecendo notas para cada competência, bem como após fornece o feedback de forma presencial.
4. **Desenvolvimento:** O líder e liderado elaboram o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), com o intuito de alinhar o plano de ação para as devidas melhorias ou manutenção de comportamentos ou objetivos.

Com isso, nota-se que por mais que se tenha um Programa de Avaliação de Desempenho faz-se necessário manter uma cultura de feedback mais assertivos e alinhados com a Gestão de Carreira do colaborador, possibilitando maior transparência no que tange as promoções, movimentações e desligamentos, diminuindo assim, ruídos e insatisfação dos colaboradores.

3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Desenvolvimento da proposta

Nesta Cooperativa, pensando no crescimento da organização e do quadro funcional será proposta a implantação de um programa de cultura feedback contínuos.

Atualmente os gestores não têm o hábito de realizar feedbacks com seus subordinados, fazem porque são obrigados e por conta disso os feedbacks não são tão assertivos.

Para o problema acima, nossa sugestão é implantar uma cultura de feedbacks trimestrais, fazendo uma sensibilização do tema, com informações claras de como é importante fazer um bom feedback, além de fornecer treinamentos ensinando gestores e colaboradores da área de Gestão de Pessoas a utilizarem o novo software de avaliação de desempenho, além de treinamentos práticos de como dar feedback assertivos e de como se comportar diante de uma reunião de feedback.

3.2 Plano de implantação

Para a operacionalização deste projeto, serão desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa é fornecer a sensibilização dos gestores e colaboradores sobre a importância do feedback para os colaboradores, apontando as vantagens deste momento de alinhamento para a carreira de cada uma.

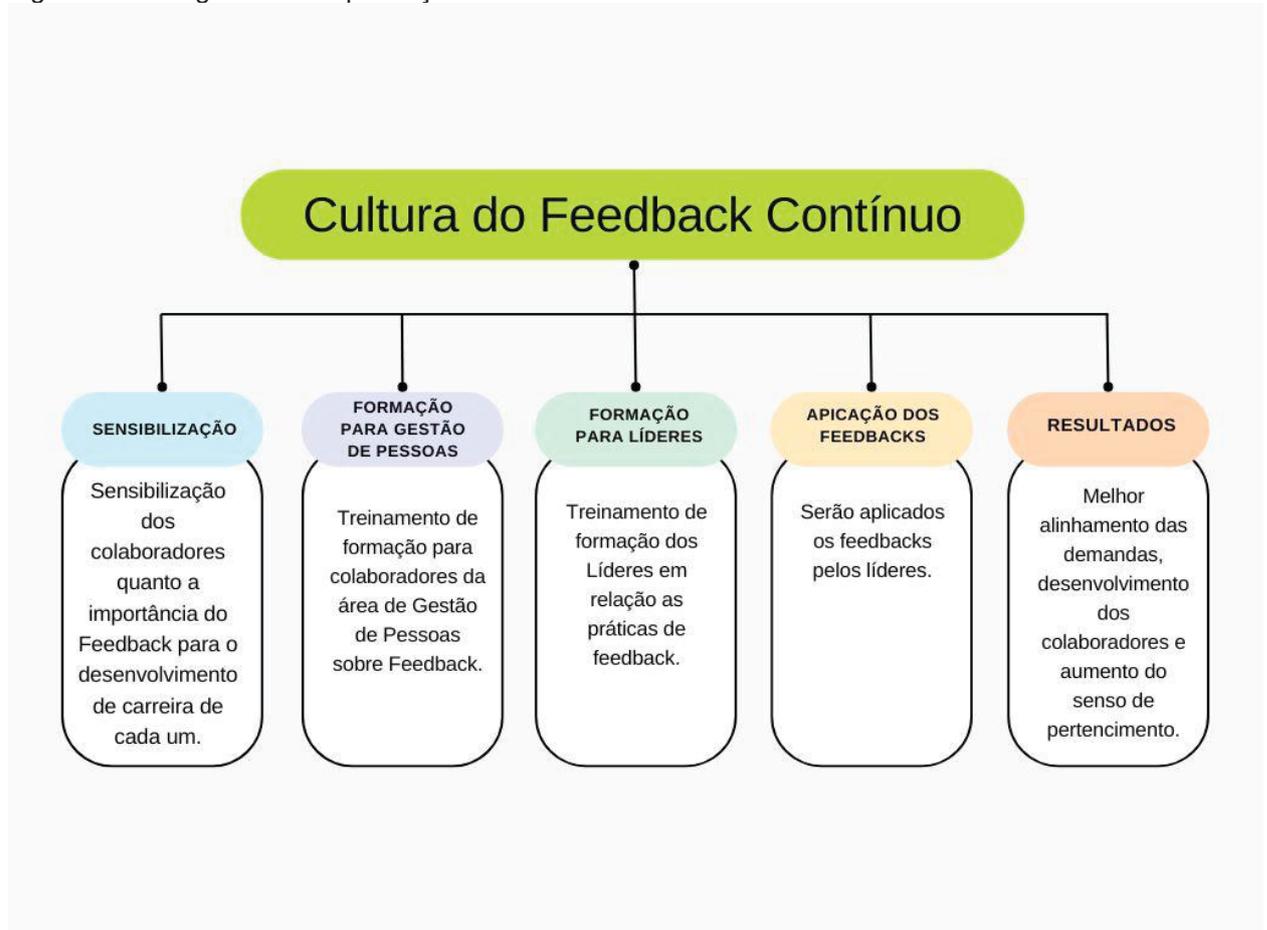
Na etapa de sensibilização do tema, fazer com os que os colaboradores percebam o quanto é importante dar e receber feedback. Para isso será elaborado materiais de marketing e será feita divulgação via e-mail, intranet para todos os colaboradores.

A segunda etapa compreende treinamento para os colaboradores da área de gestão com pessoas para preparação posterior dos gestores. Será necessário contratar um instrutor para capacitar os colaboradores da área de Gestão de Pessoas de como utilizar a ferramenta, abordando metodologia, indicadores, vantagens e dimensões do feedback para posteriormente capacitar os gestores e demais colaboradores.

A terceira etapa será de treinamento práticos para os gestores de como dar feedbacks assertivos e a realização dos efetivos feedbacks do 1º trimestre.

Para melhorar entendimento, abaixo temos o fluxograma da implantação.

Figura 1 - Fluxograma da Implantação



Fonte: O autor.

3.3 Recursos

Considerando que este projeto terá dependerá da aplicação de recursos, na tabela abaixo será apresentado os custos e investimentos que teremos para implantação da cultura de feedback.

Tabela 1 - Recursos para Implantação da Cultura de Feedback

| RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO | |
|--|---------------|
| Despesas com alimentação no processo de implantação | R\$ 800,00 |
| Despesas com deslocamento no processo de implantação | R\$ 900,00 |
| Despesas com hospedagem no processo de implantação | R\$ 1.200,00 |
| Contratação de empresa para formação de instrutores | R\$ 5.000,00 |
| Treinamento da equipe de RH | R\$ 5.000,00 |
| Horas de treinamento - líderes e liderados | R\$ 5.800,00 |
| Elaboração do manual do líder e do liderado | R\$ 1.250,00 |
| Brindes | R\$ 4.800,00 |
| Despesas com deslocamento no processo de implantação | R\$ 1.260,00 |
| Despesas com hospedagem no processo de implantação | R\$ 1.800,00 |
| Contratação de empresa para formação de instrutores | R\$ 5.000,00 |
| | R\$ 32.810,00 |
| RECURSOS PARA MANUTENÇÃO | |
| Comunicação/mídia (conteúdo e meios) | R\$ 5.000,00 |
| TOTAL | R\$ 5.000,00 |

Fonte: O autor.

Todo o processo de implantação da cultura de feedback contínuos deverá passar por análise da diretoria. A cooperativa precisará adotar medidas de manutenção do programa contando com investimentos anuais de reciclagem de treinamentos para a liderança e de incentivos para a manutenção da cultura.

3.4 Viabilidade Econômico-Financeira

Considerando o projeto proposto, será necessário a análise da viabilidade econômico-financeira, na qual foram levantados os valores que teremos com treinamentos, deslocamentos, alimentação e manutenção da cultura de feedback.

| VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR | | | | | | |
|---|--|-----------------|--|----------------------|---|---|
| DESCRIÇÃO DO PROBLEMA: Falta de cultura de feedback e programa de gestão de desempenho não eficaz | | | | | | Elaborado em: 12/08/2023 |
| SOLUÇÃO PROPOSTA: Implementação da Cultura de Feedback Contínuo | | | | | | |
| PRAZO DE ANÁLISE | | | | | | |
| INVESTIMENTO | | RECEITAS | | CUSTOS | | OBSERVAÇÕES |
| R\$ 800,00 | 8h Capacitação do Analista de RH para aplicação da nova metodologia de Avaliação de Desempenho e Feedback, modalidade presencial. | Índice atual: 5 | Redução de turn over em 15%. | R\$ 200,00 | 4h mensais - Horas de manutenção do programa (profissional da área de RH). | O implantação de cultura exige um trabalho contínuo e por isso devemos realizar a cada semestre reuniões de reciclagem para novos colaboradores e novos gestores. |
| R\$ 5.000,00 | Instrutor da capacitação dos Analistas de RH. | | Redução de 30% dos custos de recrutamento e seleção e onboarding. | R\$ 4.800,00 | Deslocamento para capacitação do Analista de RH em PR, RS e SP. | |
| R\$ 360,00 | 12h Capacitação das lideranças para aplicação da nova metodologia de Avaliação de Desempenho e Feedback, modalidade presencial. | | Entrega de 110% do orçamento de negócio da cooperativa, com pessoas mais engajadas com o propósito da | R\$ 1.800,00 | Hospedagem para capacitação do Analista de RH em PR, RS e SP. | |
| R\$ 9.000,00 | 8h para cada turma, sendo 3 turmas para cada estado - instrutor interno. Capacitação dos liderados para manutenção da nova metodologia de Avaliação de Desempenho e Feedback, modalidade presencial. | | Aumento de 30% índice de promoção interna. | R\$ 900,00 | Alimentação do Analista de RH que irá treinar os líderes no PR, RS e SP. | |
| R\$ 1.000,00 | Reuniões de reciclagem e para novos colaboradores | Nota atual: 93 | Aumento no nível de satisfação dos colaboradores, após um ano de programa, na visão área, nota GPTV 95 | R\$ 5.000,00 | Manutenção do software | |
| | | | | R\$ 1.250,00 | 40 h - Elaboração do manual do novo programa de Gestão de Desempenho e Feedback (Lider e liderado) | |
| | | | | R\$ 4.800,00 | 1 squeeze - Brinde para colaboradores para marcar o início da nova metodologia de Avaliação de Desempenho e Feedback. | |
| | | | | R\$ 5.000,00 | Material de divulgação do novo programa de Gestão de Desempenho e Feedback (wallpaper, folders, adesivos). | |
| | | | | R\$ 600,00 | 02 diárias – hospedagem do instrutor da capacitação dos Analistas de RH. | |
| | | | | R\$ 300,00 | Alimentação do instrutor da capacitação dos Analistas de RH. | |
| | | | | R\$ 900,00 | Compra de passagem/deslocamento para Maringá do Analista de RH | |
| | | | | R\$ 600,00 | 02 diárias - Hospedagem para capacitação do Analista de RH em Maringá. | |
| | | | | R\$ 500,00 | Alimentação para capacitação dos Analistas de RH em Maringá. | |
| R\$ 16.160,00 | | | | R\$ 26.650,00 | | R\$ 42.810,00 |

Fonte: O autor.

Concluimos que o valor total de investimento será de R\$ 42.818,00 para iniciar a implantação da cultura e que após a implantação inicial será necessário realizar a manutenção do programa para os novos colaboradores e novos gestores. O investimento proposto na análise acima dependerá da análise e aprovação da direção da singular do Sicoob.

3.5 Resultados esperados

Com a implantação do programa de Avaliação de Desempenho e Feedbacks, espera-se os seguintes benefícios:

Aumento da assertividade no desenvolvimento do colaborador: A área de Gestão de Pessoas, poderá subsidiar-se das informações coletadas através das avaliações compilando as demandas de treinamento, desenvolvendo o Cronograma Anual, com base nos GAPS identificados pelo gestor.

Aumento de Retenção de talentos: O colaborador que recebe feedbacks construtivos e orientações claras sente-se engajado, visto que sabe o que seu líder espera de seu desempenho, tornando mais clara a relação líder e liderado.

Redução da falta de transparência nas promoções de pessoal: Com a cultura de fazer feedbacks a área de Gestão de Pessoas terá o acompanhamento mais real do colaborador, poderá utilizar os registros para validar promoções e movimentações

Maior desempenho das equipes: Através da cultura do feedback o colaborador poderá alinhar expectativas, corrigir possíveis problemas e traçar metas com o apoio do líder;

Maior satisfação das equipes: Os colaboradores que têm maior clareza nos direcionamentos do gestor, bem como, equipes que sentem que suas ideias são ouvidas, se sentem mais engajados para cumprir suas atividades

Redução Turnover: O colaborador terá um acompanhamento mais de perto do seu gestor, além disso ajudará a área de gestão com pessoas a barrar alguns desligamentos que não foram feitos feedbacks claros.

3.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Ao considerar a introdução do programa de Avaliação de Desempenho e Feedbacks na cooperativa, é essencial antecipar e abordar possíveis desafios que podem surgir durante a implementação, assim como implementar medidas preventivas e corretivas estratégicas.

Um dos riscos identificados é a possível não aprovação pela diretoria, motivada pelos valores descritos na viabilidade econômico-financeira.. Para mitigar esse risco, é imperativo realizar uma análise detalhada de custos e benefícios, apresentando um estudo que destaque claramente os retornos esperados com a implementação do programa. Além disso, é essencial elaborar uma proposta alinhada aos objetivos estratégicos da cooperativa e explorar alternativas mais econômicas, identificação de opções de treinamento mais eficientes.

Outro desafio crítico pode ser a falta de engajamento por parte dos colaboradores e gestores, mesmo após a sensibilização e os treinamentos iniciais. Para prevenir esse problema, é recomendável realizar uma campanha de sensibilização robusta, destacando de maneira clara e convincente os benefícios tangíveis do programa. Desenvolver programas de treinamento adaptados às necessidades específicas da cooperativa também é crucial, tornando o aprendizado mais envolvente e aplicável à realidade dos colaboradores. Adicionalmente, criar incentivos significativos para o engajamento, como reconhecimento público, prêmios ou oportunidades de desenvolvimento, pode estimular a participação.

No entanto, caso a falta de engajamento persista, mesmo após as medidas preventivas, será necessário identificar as razões subjacentes por meio de feedbacks regulares. Isso permitirá ajustar a abordagem de implementação, seja refinando os programas de treinamento, adaptando estratégias de sensibilização ou implementando novos incentivos. A flexibilidade para responder às necessidades específicas dos colaboradores e gestores é crucial para o sucesso a longo prazo do programa.

Juntamente com os desafios previamente discutidos, é vital antecipar possíveis resistências à mudança por parte dos colaboradores. Para mitigar esse problema, sugere-se conduzir sessões de sensibilização desde o início, envolvendo

os colaboradores nas decisões e proporcionando treinamentos adequados para que se sintam preparados para utilizar o programa.

Adicionalmente, é prudente considerar que a falta de alinhamento entre o programa de Avaliação de Desempenho e os objetivos individuais dos colaboradores pode ser um obstáculo. Para prevenir tal desafio, é necessário comunicar de forma transparente como a participação no programa contribuirá para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

Por fim, a falta de recursos adequados, seja financeiro ou humano, pode ser um desafio. Implementar medidas preventivas como a busca de fontes de financiamento ou a realocação eficiente de recursos pode ajudar a evitar esse problema. No caso de falta de recursos, reavaliar o orçamento e buscar alternativas financeiramente viáveis são medidas corretivas sugeridas.

Em síntese, a comunicação transparente, o feedback constante e o monitoramento regular são elementos-chave para identificar riscos emergentes e implementar medidas corretivas de forma proativa durante todo o processo de implementação do programa de Avaliação de Desempenho e Feedbacks na cooperativa. Para mais, abordar de maneira proativa esses desafios potenciais permitirá que a cooperativa realize uma implementação bem-sucedida do programa, maximizando os benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo.

4 CONCLUSÃO

O aspecto cultural nas organizações de valorização das pessoas vem crescendo cada vez mais. Podemos discutir o quanto esses valores realmente são colocados em prática ou se são apenas estratégias de employer branding. No entanto, podemos afirmar, especialmente quando falamos sobre um programa de avaliação e desempenho, que é indiscutível fazer a gestão dos talentos de uma organização, e isso envolve diretamente a valorização das pessoas.

Para realizarmos uma gestão de talentos efetiva, é imprescindível um forte programa de avaliação e desempenho alinhado aos valores de uma organização. Especialmente no Sicoob, que possui o pilar estratégico de “Pessoas”. Para isso, muitos são os desafios, e o principal deles é ir além da simples “Obrigação em dar feedback” como parte de uma gestão, bem como da simples “burocratização da avaliação de desempenho”. É perceptível que não basta a cooperativa ter um programa de avaliação de desempenho; é necessário integrá-lo como parte da cultura da cooperativa.

Nesse sentido, o nosso programa de gestão de avaliação de desempenho e feedback visa contribuir como uma forma de fortalecer a cultura de feedback dentro da cooperativa. Além de aprimorar o que já está exposto, com um sistema mais intuitivo e ferramentas que ajudem o líder a tomar decisões e gerir os seus talentos.

Isaac Newton dizia: “Se eu vi mais longe foi por estar sobre ombros de gigantes”. Hoje, o cooperativismo, especialmente o Sicoob, já possui uma longa trajetória, muitas conquistas já foram obtidas, e como forma de fortalecer ainda mais o crescimento do cooperativismo no Brasil, entendemos que devemos aprimorar o que já está posto.

Portanto, ao finalizar este projeto, reafirmamos a importância de não apenas reconhecer a necessidade de uma cultura de feedback contínuo, mas também de assumir o compromisso de cultivá-la em todos os aspectos da organização. Somente assim poderemos verdadeiramente maximizar o potencial dos colaboradores, promover um ambiente de trabalho mais saudável e alcançar os objetivos estratégicos de forma sustentável e inclusiva. Este é um passo fundamental na jornada do Sicoob em direção à excelência e à realização de sua missão de promover justiça financeira e prosperidade para todos.

5 BIBLIOGRAFIA

PONTES, R, B, **Avaliação de desempenho, métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**, 14 edição, Editora LTr, São Paulo, 2021.

MEIRELES, A., Claudia A., Melo, Rogerio Bandeira, ESTENDER, Antonio Carlos. **Estudo de Caso: Gestão com Pessoas e avaliação de desempenho e avaliação de desempenho nas organizações**. Revista Interdisciplinar Científica aplicada, Blumenau, v.7,n.2,p.23-29, TRI, 2013, ISSN 1980-7031