

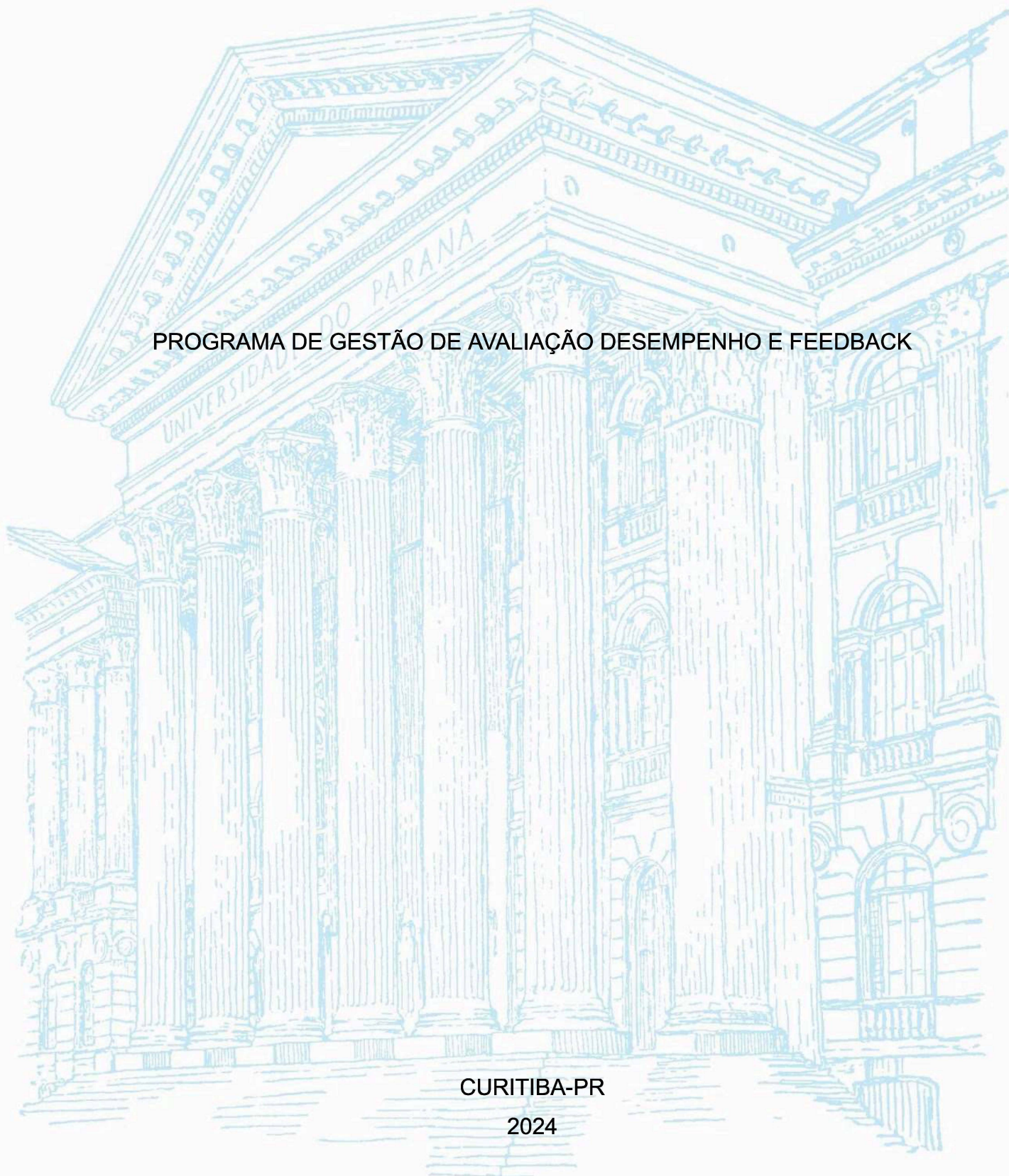
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALYNE APARECIDA CHAGA

PROGRAMA DE GESTÃO DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO E FEEDBACK

CURITIBA-PR

2024



ALYNE APARECIDA CHAGA

PROGRAMA DE GESTÃO DE AVALIAÇÃO DESEMPENHO E FEEDBACK

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

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano
Martins

CURITIBA-PR

2024

RESUMO

Este trabalho apresenta uma proposta para implementação de um Programa de Avaliação de Desempenho e Feedback em uma cooperativa de crédito, visando otimizar a gestão de recursos humanos e promover o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A falta de um sistema eficiente de avaliação e feedback, juntamente com uma cultura organizacional pouco orientada para o feedback, são identificados como problemas-chave. A proposta inclui a introdução de um novo software para registro de feedbacks mais frequentes, além da promoção de uma cultura de feedback trimestral por meio de treinamentos e sensibilização. Espera-se que a implementação desse programa traga benefícios como aumento da assertividade no desenvolvimento dos colaboradores, maior retenção de talentos, transparência nas promoções, melhoria do desempenho das equipes e redução do turnover.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho, Feedback, Cultura organizacional, Gestão de recursos humanos, Desenvolvimento profissional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	4
1.1 Apresentação/Problemática	4
1.2 Objetivo Geral do trabalho	5
1.3 Justificativas do objetivo	6
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
2.1 Descrição geral da cooperativa	9
2.2 Diagnóstico da situação-problema	9
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1 Desenvolvimento da proposta	12
3.2 Plano de implantação	12
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
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

No contexto dinâmico e desafiador da gestão de Recursos Humanos, a eficácia na condução do capital humano é um elemento determinante para o sucesso organizacional. Especificamente no ambiente bancário, onde a concorrência é intensa e as demandas por inovação são constantes, a otimização do desempenho dos colaboradores torna-se uma prioridade estratégica. A área de Recursos Humanos desempenha um papel crucial na criação e implementação de políticas e práticas que não apenas avaliem o desempenho individual, mas também fomentem um ambiente propício ao crescimento profissional e à colaboração eficiente.

Nesse contexto, a introdução de um Programa de Gestão de Avaliação de Desempenho e Feedback adquire uma relevância singular. A natureza complexa das funções desempenhadas pelos profissionais de recursos humanos em um banco exige abordagens adaptadas, levando em consideração não apenas as metas organizacionais, mas também as particularidades do setor financeiro. A interseção entre a gestão de talentos, a motivação dos colaboradores e as demandas regulatórias cria um ambiente desafiador, onde estratégias inovadoras de avaliação de desempenho se tornam essenciais para o desenvolvimento sustentável do capital humano na instituição bancária.

A avaliação de desempenho é um processo sistemático e contínuo que visa analisar e mensurar o desempenho de um colaborador em relação às metas, objetivos e competências estabelecidos pela organização (PEREIRA, 2014). Esse processo envolve a coleta de informações sobre o desempenho do indivíduo em suas funções, comportamentos, habilidades e resultados alcançados. Geralmente conduzida por meio de instrumentos como avaliações de desempenho, feedbacks regulares, e análises de metas atingidas, a avaliação de desempenho tem como objetivo fornecer insights para o desenvolvimento profissional, identificar áreas de melhoria, reconhecer pontos fortes e contribuir para a tomada de decisões relacionadas a promoções, treinamentos e remuneração (CHIAVENATO, 2008). É uma ferramenta fundamental na gestão de recursos humanos, proporcionando uma base objetiva para o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos estratégicos da organização (REIFSCHNEIDER, 2008).

A avaliação de desempenho oferece uma série de benefícios tanto para os colaboradores quanto para a organização como um todo. Aqui estão alguns desses benefícios:

- **Desenvolvimento Profissional:** Ao identificar pontos fortes e áreas de melhoria, a avaliação de desempenho permite que os colaboradores direcionem seus esforços para o desenvolvimento de habilidades relevantes, promovendo o crescimento profissional.
- **Feedback Construtivo:** Proporciona um canal formal para fornecer feedback aos colaboradores, destacando suas realizações e oferecendo orientação para melhorias. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais transparente e de aprendizado contínuo.
- **Alinhamento de Objetivos:** Ajuda a alinhar os objetivos individuais dos colaboradores com os objetivos estratégicos da organização, garantindo que todos estejam trabalhando na mesma direção para alcançar metas comuns.
- **Tomada de Decisões de RH:** Fornece dados objetivos que auxiliam a gestão de recursos humanos na tomada de decisões sobre promoções, treinamentos, remuneração e outras ações relacionadas ao desenvolvimento e retenção de talentos.
- **Melhoria da Comunicação:** Facilita a comunicação entre gestores e colaboradores, promovendo um diálogo aberto sobre expectativas, desafios e oportunidades de crescimento.
- **Motivação e engajamento:** O reconhecimento do bom desempenho durante as avaliações pode aumentar a motivação e o engajamento dos colaboradores, contribuindo para um clima organizacional positivo.
- **Identificação de Lideranças:** Permite identificar talentos e potenciais líderes dentro da organização, possibilitando o desenvolvimento de programas específicos para a formação de lideranças.
- **Avaliação do Cumprimento de Metas:** Facilita a análise do cumprimento de metas individuais e coletivas, fornecendo insights valiosos para ajustes estratégicos e aprimoramento contínuo.

1.2 Objetivo Geral do trabalho

Neste contexto um bom programa de avaliação de desempenho dos colaboradores, propiciará um maior e melhor engajamento por parte das lideranças.

Sendo assim, as avaliações, bem como feedbacks poderão ser melhor aplicados e de forma mais frequente. 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, suas ações são direcionadas pelo Planejamento Estratégico, destacando o Pilar Estratégico "Pessoas", alinhado aos valores fundamentais de Respeito e Valorização das Pessoas. No contexto desse planejamento, um indicador essencial é a quantidade de feedbacks formais anuais estabelecida para todas as equipes.

Simultaneamente, a cooperativa implementou um Programa de Gestão de Desempenho, de participação obrigatória para todos os colaboradores, com o objetivo de avaliar anualmente cada membro da equipe, incluindo a autoavaliação. No entanto, percebe-se que o indicador de quantidade de feedbacks, como meta para gestores, e o atual programa de avaliação não estão totalmente alinhados com as dinâmicas relações de trabalho na cooperativa.

O programa existente permite apenas uma avaliação anual com o registro de feedback, enquanto a meta requer no mínimo 2 feedbacks anuais. A limitação do programa inclui a ausência de recursos como comparação de evolução profissional, relatórios gerenciais estratégicos e a oportunidade de realizar mais de uma avaliação anual, impedindo a obtenção de dados que possam subsidiar decisões estratégicas.

Diante dessa lacuna, evidencia-se a importância de uma cultura sólida de avaliação de desempenho e feedbacks para fortalecer as relações entre

colaboradores e lideranças, estabelecendo uma base estratégica e atrativa para ambos.

Uma cultura de avaliação e feedback é vital por diversas razões, incluindo a busca pela melhoria contínua, a promoção da compreensão mútua, a facilitação da tomada de decisões, o estímulo à motivação e engajamento, a resolução eficaz de conflitos, o impulso ao desenvolvimento pessoal e profissional, e o fortalecimento dos relacionamentos. Estabelecer essa cultura é essencial para atingir os objetivos estratégicos, especialmente no âmbito das pessoas, na Cooperativa de Crédito Sicoob.

Uma cultura de avaliação de desempenho e de feedbacks é de extrema importância em diversos contextos, dentre os quais pode-se 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 a fim 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.

Levando em consideração pesquisas realizadas nas Cooperativas, como por exemplo da GPTW (Great to Place to Work), consultoria especializada em avaliar o Clima Organizacional, bem como resultado de Entrevistas de Desligamento, identificou-se um percentual menor de colaboradores e gestores engajados com o fornecimento de feedbacks, comparado ao ano anterior, bem como o não engajamento na utilização do software.

Diante desse cenário, percebe-se a necessidade de fornecer à Área de Gestão de Pessoas, à liderança e à Diretoria mais subsídios, como históricos de feedback e relatórios comparativos de desempenho. Além disso, é importante manter uma cultura de feedback, tornando-o mais assertivo e alinhado com a Gestão de Carreira do colaborador. Maior transparência quanto às promoções, movimentações e desligamentos também é crucial para reduzir ruídos e insatisfação dos profissionais.

A implantação de um novo Programa, com um software mais robusto e mais ferramentas, juntamente com capacitações da liderança, podem reforçar a cultura do feedback e aumentar a adesão dos colaboradores no registro de feedback. O objetivo não é apenas cumprir o estipulado, mas conscientizar sobre a importância do feedback no desenvolvimento profissional.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Desenvolvimento da proposta

Inicialmente foi identificado o seguinte problema: Ausência de um sistema eficiente para o acompanhamento e registro de feedback. O sistema atual permite apenas um feedback anual, o que impossibilita um acompanhamento efetivo do desenvolvimento do colaborador e não oferece a emissão de relatórios de desempenho ou histórico de feedbacks.

Para solucionar essa questão, será implantado um novo software de avaliação de desempenho. Este software permitirá que os gestores registrem feedbacks de forma mais frequente ao longo do ano. Tanto os gestores quanto a área de recursos humanos terão acesso rápido aos registros realizados. Além disso, o sistema será capaz de gerar relatórios individuais de desempenho, fornecendo uma base sólida para decisões relacionadas a promoções, reajustes salariais por méritos e até mesmo prevenção de desligamentos. Outro desafio identificado é a falta de uma cultura de feedback. Atualmente, os gestores não têm o hábito de fornecer feedbacks regularmente aos seus subordinados, muitas vezes realizando-os apenas por obrigação. Isso resulta em feedbacks pouco assertivos.

A sugestão para abordar esse problema é implementar uma cultura de feedbacks trimestrais. Isso incluirá uma sensibilização sobre a importância do feedback, fornecendo informações claras sobre como realizar um feedback eficaz. Além disso, serão oferecidos treinamentos tanto para os colaboradores, para que saibam como receber e agir diante de um feedback, quanto para os gestores, para que possam fornecer feedbacks de qualidade. Ao abordar tanto a questão do sistema de registro quanto da cultura organizacional em torno do feedback, espera-se promover um ambiente de trabalho mais transparente, colaborativo e orientado para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

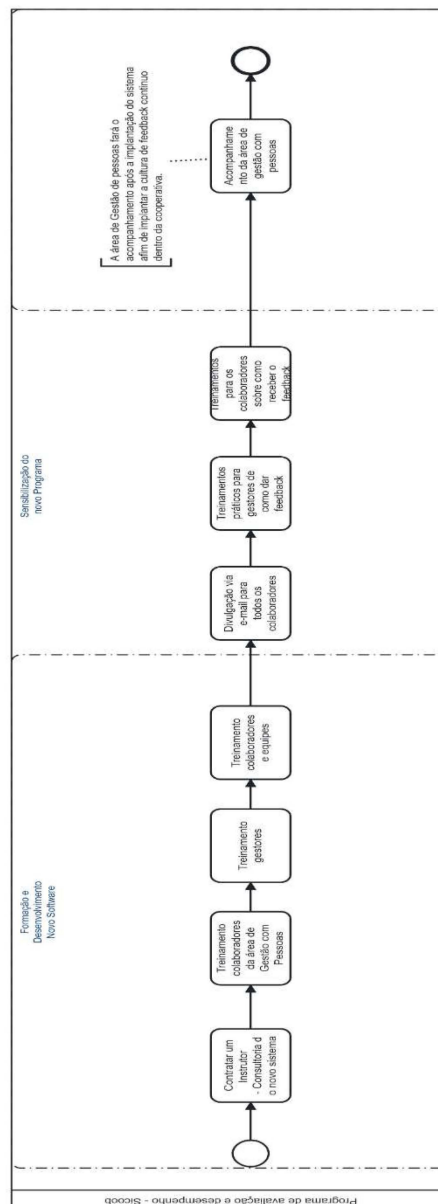
3.2 Plano de implantação

Para a operacionalização deste projeto, foram desenvolvidas as ações necessárias para planejamento, execução e acompanhamento da solução. A primeira etapa é fornecer treinamentos para os colaboradores da área de gestão com pessoas de como utilizar o novo software. Depois, é treinar os gestores e consequentemente os colaboradores.

Será necessário contratar um instrutor para capacitar os colaboradores da área de gestão com pessoas de como utilizar o novo sistema, depois os colaboradores treinam os gestores e demais colaboradores. A segunda etapa será fazer uma sensibilização do tema, fazer com os que os colaboradores percebam o quanto é importante dar e receber feedback. Para isso será elaborado material de marketing e será feita divulgação via e-mail, intranet para todos os colaboradores.

A terceira etapa será de treinamento prático para os gestores de como dar feedbacks assertivos e treinamentos para os colaboradores de como se comportar diante dos feedbacks. Para o treinamento acima, será contratado uma profissional externa.

Figura 01 - Fluxograma da Implantação



Após realizadas todas as etapas acima, a área de gestão de pessoas fará o acompanhamento dos registros de feedbacks e da utilização do novo sistema.

3.3 Recursos

Com a análise da proposta de implantação da Cultura de Feedback será necessário a aplicação de recursos de implantação e manutenção do programa, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Recursos para Implantação de Programa de Avaliação de Desempenho

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	
Licença do software (mensal)	R\$ 5.000,00
Comunicação/mídia (conteúdo e meios)	R\$ 5.000,00
TOTAL	R\$ 10.000,00

Fonte: O autor.

Todo o processo de implantação da cultura de feedback contínuo 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

A viabilidade econômico-financeira será analisada conforme Quadro 2, com o objetivo de descrever a análise de viabilidade econômica da implantação do software em questão.

Quadro 2 – Análise de viabilidade econômica da implantação de novo software de avaliação de desempenho e implantação da cultura de feedback.

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR						
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:					Elaborado em:	
Falta de cultura de feedback e programa de gestão de desempenho não eficaz					jan/24	
SOLUÇÃO PROPOSTA: Implementação de programa de Gestão de Desempenho e Cultura de Feedback						
PRAZO DE ANÁLISE: 30 dias						
INVESTIMENTO		RECEITAS		CUSTOS		OBSERVAÇÕES
R\$ 880,00	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).	A 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\$ 1.250,00	40 h - Elaboração do manual do novo programa de Gestão de Desempenho e Feedback (Líder e liderado)		Redução de 30% dos custos de recrutamento e seleção e onboarding.	R\$ 900,00	Compra de passagem/deslocamento para Maringá do Analista de RH –	
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.		Entrega de 110% do orçamento de negócio da cooperativa, com pessoas mais engajadas com o propósito da cooperativa.	R\$ 600,00	02 diárias - Hospedagem para capacitação do Analista de RH em Maringá.	
R\$ 1.000,00	Reuniões de reciclagem e para novos colaboradores		Aumento de 30% índice de promoção interna.	R\$ 360,00	12h Capacitação das lideranças para aplicação da nova metodologia de Avaliação de Desempenho e Feedback, modalidade presencial.	

		Nota atual: 93	Aumento no nível de satisfação dos colaboradores, após um ano de programa, na visão área, nota GPTW 95.	R\$ 500,00	Alimentação para capacitação dos Analistas de RH em Maringá.	
				R\$ 5.000,00	Instrutor da capacitação dos Analistas de RH.	
				R\$ 600,00	02 diárias – hospedagem do instrutor da capacitação dos Analistas de RH.	
				R\$ 4.800,00	Deslocamento para capacitação do Analista de RH em PR, RS e SP.	
				R\$ 1.800,00	Hospedagem para capacitação do Analista de RH em PR, RS e SP.	
				R\$ 4.800,00	1 squeeze - Brinde para colaboradores para marcar o início da nova metodologia de Avaliação de Desempenho e Feedback.	
				R\$ 300,00	Alimentação do instrutor da capacitação dos Analistas de RH.	
				R\$ 900,00	Alimentação do Analista de RH que irá treinar os líderes no PR, RS e SP.	
				R\$ 5.000,00	Manutenção do software	
				R\$ 5.000,00	Material de divulgação do novo programa de Gestão de Desempenho e Feedback (wallpaper, folders, adesivos).	
R\$ 12.130,00				R\$ 39.760,00		R\$ 51.890,00

Fonte: O autor.

Diante da análise detalhada da viabilidade econômico-financeira para a implantação do software de avaliação de desempenho e cultura de feedback, torna-se evidente que o investimento proposto representa um passo crucial para a melhoria dos processos internos da organização. Os custos previstos, embora significativos, estão alinhados com os benefícios esperados, tais como a redução do

turnover, a otimização dos processos de recrutamento e seleção, o aumento da satisfação dos colaboradores e a melhoria do desempenho organizacional.

É essencial ressaltar que a decisão final sobre o investimento dependerá da aprovação da direção da singular do Sicoob. Contudo, com base nos dados apresentados e nas projeções de retorno sobre o investimento, a implementação do programa de Gestão de Desempenho e Cultura de Feedback se mostra como uma estratégia vantajosa e necessária para promover a competitividade e o crescimento sustentável da cooperativa.

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 tem 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 custos de investimento, que incluem tanto o software necessário quanto os treinamentos essenciais. 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, seja na escolha de softwares mais acessíveis ou na 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.

Outra área sensível é a possível resistência técnica à implementação do software. Aqui, a análise detalhada dos requisitos técnicos, a colaboração próxima com fornecedores para suporte eficiente e a realização de testes-piloto são medidas preventivas essenciais. No caso de dificuldades técnicas, manter uma equipe dedicada para solucionar problemas emergentes, estabelecer canais de comunicação rápidos e atualizar o software conforme necessário são ações corretivas sugeridas.

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, sejam financeiros ou humanos, 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

Em conclusão, a introdução deste trabalho destaca a importância crítica da gestão eficaz de recursos humanos, especialmente no ambiente desafiador e competitivo do setor bancário. A implementação de um Programa de Gestão de Avaliação de Desempenho e Feedback surge como uma resposta necessária para otimizar o desempenho dos colaboradores, promover um ambiente de trabalho transparente e colaborativo, e alinhar os objetivos individuais com os estratégicos da organização.

A avaliação de desempenho é reconhecida como uma ferramenta fundamental na gestão de recursos humanos, oferecendo uma variedade de benefícios, desde o desenvolvimento profissional até a identificação de lideranças e a melhoria da comunicação e motivação dos colaboradores. No entanto, a implementação eficaz desse programa enfrenta desafios, incluindo a falta de uma cultura sólida de feedback, a ausência de sistemas eficientes de acompanhamento e registro, e a resistência à mudança por parte dos colaboradores.

Diante desse cenário, a proposta técnica apresentada visa abordar esses desafios, implementando um novo software de avaliação de desempenho e promovendo uma cultura de feedback contínuo. O plano de implantação detalha as etapas necessárias, desde o treinamento dos colaboradores até a análise de viabilidade econômica e os resultados esperados, incluindo o aumento da assertividade no desenvolvimento dos colaboradores, a redução do turnover e a melhoria do desempenho e satisfação das equipes.

No entanto, é crucial reconhecer e antecipar os riscos e desafios que podem surgir durante a implementação, desde a resistência à mudança até a falta de recursos adequados. Medidas preventivas e corretivas são propostas para mitigar esses riscos e garantir o sucesso do programa a longo prazo. Em suma, a introdução delinea a importância estratégica da gestão de recursos humanos e a necessidade de abordagens inovadoras, como o Programa de Gestão de Avaliação de Desempenho e Feedback, para enfrentar os desafios do ambiente bancário atual e promover o desenvolvimento sustentável do capital humano na cooperativa de crédito Sicoob.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PEREIRA, Alonso Luiz. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. Negócios Em Projeção, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. **Considerações sobre avaliação de desempenho**. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.