

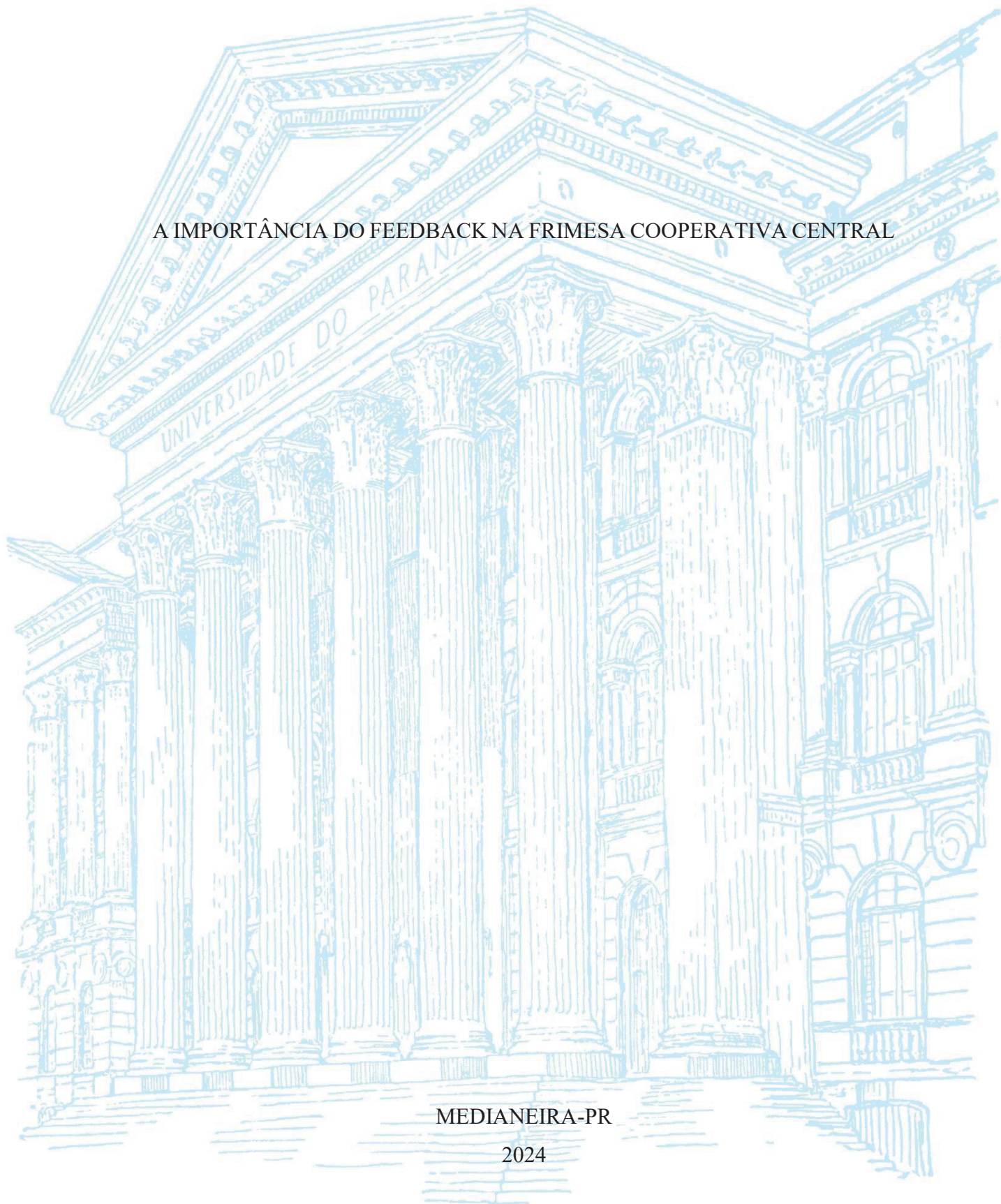
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

KARINE FERNANDA PERONDI

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

MEDIANEIRA-PR

2024



KARINE FERNANDA PERONDI

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NA FRIMESA COOPERATIVA CENTRAL

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

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

MEDIANEIRA-PR

2024

RESUMO

A prática de feedback nas organizações em gestão de pessoas é essencial para promover o crescimento e desenvolvimento dos colaboradores. Contudo, o feedback deve ser construtivo e posa ajudar a alinhar as expectativas, do funcionário e do gestor, fortalecer a cultura e incentivar o engajamento de todos. O foco do gestor deve ser o desenvolvimento de sua equipe, corrigir falhas e reconhecer as realizações. Este projeto tem por objetivo identificar, analisar, e sugerir ações voltadas a prática de feedback na Frimesa Cooperativa, tendo como base os dados obtidos em pesquisa de clima organizacional realizada pela GPTW (Great Place to Work) em 2022. De posse destas informações será possível sugerir ações que fomentem a prática de feedback dentro da cooperativa, criar indicadores para poder quantificar o desenvolvimento de tais ações, além de trazer para a cultura da cooperativa o feedback. Um dos focos desta prática nas rotinas das empresas é promover a melhora do clima organizacional, o que acarreta inúmeros benefícios, sejam eles quali e quantitativos. Outro aspecto que será abordado neste trabalho é a forma como a comunicação deve ser utilizada nestes momentos, ser efetiva, não violenta e assertiva, para que assim o feedback seja eficaz e construtivo para ambos os lados. Inserir na rotina das organizações a prática de feedback é um grande avanço, pois se está falando de uma grande mudança cultural. Nesta forma de melhora do desempenho nas empresas, é importante que sempre esteja bem definida a função de cada um sobre o seu papel a ser desempenhado. Para o gestor, é necessário que esteja claro que, fazer gestão de pessoas implica em sinalizar de forma clara e assertiva o que é necessário ser realizado.

Palavras Chaves: Feedback, Gestão, Liderança, Organizações

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
1.1 Apresentação/Problemática.....	5
1.2 Objetivo Geral.....	6
1.2.1 Objetivos específicos.....	7
1.3 Justificativas.....	7
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	7
2.1 Descrição geral da cooperativa.....	7
2.2 Diagnóstico da situação-problema.....	9
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	10
3.1 Desenvolvimento da Proposta.....	10
3.2 Plano de Implantação.....	11
3.3 Recursos.....	13
3.4 Viabilidade Econômico-Financeira.....	14
3.5 Resultados Esperados.....	16
4. CONCLUSÃO.....	19
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1 INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

As organizações vêm se tornando cada vez mais exigentes em suas atividades, impactando diretamente no desempenho de seus colaboradores na apresentação de resultados, fazendo com que o mercado se torne cada vez mais competitivo. Neste contexto, manter os colaboradores motivados para gerarem os resultados que deles se espera, exige dos gestores ações que devem ser feitas e não de forma isolada. Uma destas ações está o uso de uma comunicação aberta e franca, como é a que deve ser utilizada durante o feedback. Ele garante que os colaboradores saibam como está o seu desempenho dentre outros aspectos sobre suas atividades.

Sabemos que adotar esta postura, este posicionamento de gestão, depende de uma cultura de feedback bem implementada dentro das organizações, o que não ocorre tão rapidamente ou facilmente, e irá depender também do porte, da atividade e da cultura já existente.

Por este motivo, após a realização de pesquisa de clima organizacional realizada pela empresa Great Place to Work (GPTW) na Frimesa, em que um dos aspectos percebidos como pontos a serem trabalhados é a comunicação/feedback, o primeiro passo foi identificar e estudar o tema e pensar em estratégias de como trazer esta prática para dentro da cooperativa.

Para Furtado (2012) o feedback na empresa é fundamental para orientar e esclarecer a posição de um funcionário em suas atividades. Esse comportamento ajuda o colaborador a entender como está seu trabalho em relação ao que é esperado. Contribui também para que cada um compreenda que sua função afeta as demais pessoas e o trabalho como um todo. Então a primeira pergunta que se busca responder durante este estudo é de que forma um feedback não realizado, ou realizado de forma inadequada pode impactar na organização, visto que, a comunicação impacta diretamente no desempenho dos colaboradores e automaticamente nos resultados da empresa.

Para Moscovici *apud* Fiorelli (2009), o feedback é um processo que auxilia na mudança de comportamento, e é a comunicação que deve ocorrer entre a pessoa e seus grupos, que torna possível fornecer informações de como a sua atuação está afetando outras pessoas. O que se pode entender é que, se deixar de realizar tal comunicação as situações não ficam claras que tipo de ação pode ser tomada como gerar mudança.

Quando o feedback é contínuo, ou seja, feito em um intervalo de tempo não muito longo, traz resultados ainda melhores. Assim, a equipe fica melhor estruturada. É interessante

também que os profissionais sejam estimulados a dar retorno. É uma boa maneira de os gestores assimilarem as dificuldades que a equipe encontra no dia a dia.

Segundo Dutra (2021) um dos principais fracassos de avaliações dentro das organizações é a falta de diálogo entre a liderança e os membros de sua equipe. Os autores ainda alegam que muito se investe na formação de lideranças para o feedback, porém falta ainda a efetividade de forma a abordar e/ou planejar previamente uma reunião de feedback adequada com seus colaboradores. O que podemos constatar então, é que, implementar primeiramente a realização do feedback de forma adequada já é algo difícil, quanto mais torná-lo uma cultura organizacional.

Para Fiorelli (2009) faz parte do exercício da liderança a disposição de dar e receber feedback, para assegurar desta forma o bom resultado na empresa e a boa qualidade de comunicação com seus liderados.

Para Dutra o diálogo entre líder e liderado é algo que deve acontecer continuamente, e é necessário que existam rituais para que ocorra em determinados momentos e de forma estruturada. Uma das principais queixas nas organizações é a falta de diálogo entre funcionário e sua liderança. Segundo o autor pesquisas realizadas por instituições de renome, nível melhores empresas para se trabalhar, o diálogo é o principal aspecto para gerar satisfação entre a pessoa, a organização e sua liderança, em especial com o público mais jovem. E em muitos momentos este diálogo, feedback, ocorre do líder para seu liderado e de seu liderado para seu líder.

Aqui apresentaremos as questões levantadas com relação as problemáticas do feedback na cooperativa Frimesa, seus objetivos e justificativas que nos levam a estruturar este trabalho.

O que é perceptível é que o feedback é uma ferramenta necessária para as organizações, mas não mais de uma forma tradicional, simplória, ele deve ter foco no presente, mas também no futuro, para que assim líder e liderado consigam construir uma relação sólida, desenvolvendo o diálogo de forma concreta a fim de estimular e oferecer condições de protagonismo da pessoa com relação a seu futuro na empresa.

1.2 Objetivo Geral

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

1.2.1 Objetivos específicos

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

1.3 Justificativas

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-melhor empresa para se trabalhar (valido por um ano). Na pesquisa realizada em formato censo e não amostral, identificou-se que uma das questões a serem trabalhadas de forma corporativa, foi a questão da comunicação e dentre elas, a cultura de feedback. A pesquisa continha 72 questões, objetivas e abertas. Dos respondentes, 44% alegaram que ou não recebem, não identificam ou recebem no máximo um feedback anualmente. Na análise realizada pela GPTW considerando suas 5 dimensões que interferem no ambiente de trabalho e as nove práticas culturais nas organizações, percebeu-se que a questão feedback impactou em outras questões como reconhecimento, trabalho em equipe e pertencimento. Por este motivo, e por crer que a comunicação quando falha ou não bem utilizada, torna-se um grande dificultador de desenvolvimento do ambiente organizacional, gerando dificuldades de

engajamento, aumento de rotatividade e absenteísmo, impactando no desenvolvimento e andamento dos processos, sejam eles industriais e/ou administrativos.

3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 Desenvolvimento da Proposta

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

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

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

Porém, temos ciência de que, mesmo com todo o trabalho a ser realizado pela equipe no desenvolvimento do projeto, estamos sujeitos a riscos, tais como, a inflexibilidade e a falta de receptividade dos gestores, Resistência na quebra de paradigmas culturais da empresa, pensamentos engessados por parte da alta e média gestão. Entendemos que a mudança cultural, inevitavelmente exige esforço e automaticamente causa conflitos, sem falar que os recursos financeiros necessários para realização do mesmo são de suma importância.

3.2 Plano de Implantação

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

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

Fonte: Modelo de plano de ação utilizado na cooperativa com informações levantadas pela equipe.

(*) – Seção Desenvolvimento Organizacional

(**) – Seção Gestão Comportamental e Estratégia

(***) – Seção Marketing

(****) – Seção Planejamento e Custos

3.3 Recursos

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

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

Segue abaixo tabela com despesas para realização do projeto.

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

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

Profissionais para Leitura e Análise dos Dados (Indicadores) (4 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
	R\$ 607.564,00

Fonte: Informações obtidas na cooperativa e plataforma SESCOOP.

3.4 Viabilidade Econômico-Financeira

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

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

Em relação ao estudo de viabilidade, com base nos custos apreciados em nosso quadro 2 e visualizados também em nossa tabela de viabilidade, temos ciência de que se não observarmos e acompanharmos com afinco o processo de desenvolvimento do projeto, correremos 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, presenteísmo; 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; -----R\$ 429.000,00 - Execução de treinamento e mentoria por profissional externo (para participantes do projeto e equipe interna de acompanhamento); -----R\$ 134.000,00 - Material de apoio; -----R\$ 1.500,00 - Coffee break; Almoço ou jantar; -----R\$ 22.000,00 - Energia e água; -----R\$ 3.500,00 - Custo da plataforma (implantação e mensalidade); -----R\$ 4.064,00 - Endomarketing (desenvolvimento dos materiais de divulgação, impressos e digitais); -----R\$ 13.500,00 - Divulgação do projeto junto aos canais internos de comunicação; -----R\$ 00,00		Investimentos e custos se repetem pois os treinamentos e mentorias passarão por reciclagem anual.

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

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

3.6 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo - corretivas

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

Com relação aos custos temos:

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

Conclui-se por momento que, realizar um trabalho desta magnitude na cooperativa Frimesa, é de extrema importância para o momento de desenvolvimento e crescimento que a cooperativa vem crescendo. Em menos de 10 anos seu faturamento mais que triplicou, e com isso, a profissionalização de seus gestores, torna-se indispensável. Por isso, para acompanhar tal crescimento, é mister que a maturidade da gestão também suba seus degraus.

Portanto, as sugestões de ações para aculturar os gestores a prática do feedback, bem como os demais colaboradores da cooperativa é indispensável. Porque a presença de tal prática na rotina do ambiente organizacional permite com que o processo de gestão de pessoas fique mais eficiente e eficaz, contribuindo desta forma para o avanço do processo operacional. Sendo, deve-se crer que, os reflexos desta prática, não se limitam ao ambiente interno da empresa, restritos a relação gestor-funcionário. Eles refletem automaticamente nas relações dos demais clientes internos envolvidos e externos.

Contudo, a partir do momento em que for o início do projeto, pensando detalhadamente em cada etapa do plano de ação, deve-se ter em mente que a o feedback pode se tornar eficiente quando, houver por parte dos envolvidos de ambos os lados, a compreensão sobre como tal prática deve ser feita, ou seja, de forma que não gere um efeito contrário ao esperado. Pois quando feita de forma adequada, permite que os gestores avaliem suas equipes e possam reconhecer as habilidades a serem desenvolvidas e pontos positivos de cada indivíduo, e de como tais aspectos impactam no desenvolvimento do colaborador e da equipe como um todo, a curto, médio e longo prazo. São subsídios que o gestor passa a ter para ir em busca do desenvolvimento de sua equipe, para uma equipe de alta performance.

Outro aspecto que seja um possível resultado, é que, os colaboradores a partir do momento que passam a ter feedback por parte de seus gestores, sentem-se mais valorizados e multiplicam esta percepção, o que impacta diretamente no clima e cultura da cooperativa. Trata-se de um ganho qualitativo por vezes imensurável, por aparentemente não haver um ganho diretamente relacionado. Mas, melhoram o desempenho das atividades, as relações entre as equipes, o que torna tal grupo mais independente na dinâmica de trabalho. Enfim, o recurso mais valioso dentro das empresas, ser humano, sente-se valorizado, impactando nas relações interpessoais, índices de absenteísmo e rotatividade.

O que precisa ficar claro para todos os gestores que forem capacitados durante este processo, são aspectos como, a forma para abordar o colaborador, como este diálogo irá ocorrer, o nível de comprometimento do gestor tanto na avaliação, quanto na fala com o

colaborador, trazendo uma fala construtiva, tanto pontos a serem melhorados como a serem elogiados, validados para continuidade de tal postura, contribuindo para o crescimento pessoal e profissional. Todavia, o gestor em seu discurso as falas devem possuir um caráter destrutivo, porque este tipo de discurso faz com que ao invés de contribuir para o crescimento de seus funcionários, acabará desacreditando e desestimulando o grupo, e esta não é intenção do acultramento de prática de feedback.

Por fim, ressalta-se que não basta capacitar os gestores, quando os colaboradores não têm ciência do que é de fato o feedback. Portanto, o plano de ação apresentado contempla ações direcionadas aos colaboradores em geral da cooperativa, para estes desmistifiquem a ideia de que feedback ocorre somente quando este é estabelecido de forma mais estruturada, formal. Tal prática, deve ser percebida em momentos com certa informalidade, nos quais o gestor aponta algum comportamento/resultado de ação do colaborador tanto para valorizar comportamento quando para redirecionar uma postura. Ambas as práticas, devem contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo, automaticamente do grupo e por fim da cooperativa.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, J.S., DUTRA, T.A., DUTRA, G.A.. **Gestão de Pessoas: realidade atual e desafios futuros**. 1 ed.. São Paulo: Atlas, 2021.

FIGLIOLINI, J.O.. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. 6.ed.. São Paulo: Atlas, 2009.

<https://blog.convenia.com.br/cultura-de-feedback/> - Acesso em: 19/11/22 às 17:55h.