

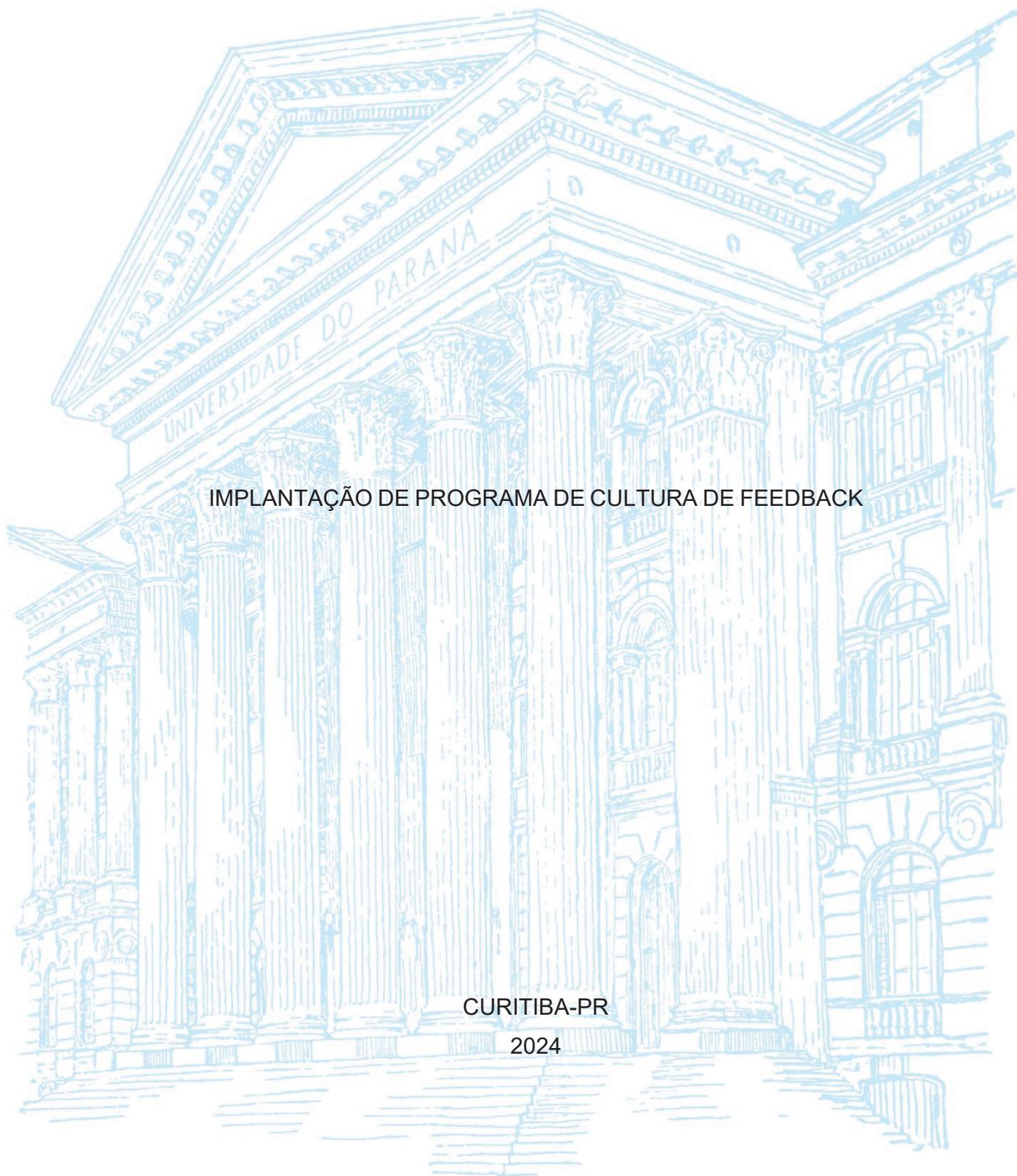
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

SÂMIA BEATRICE GRACIANO CORRÊA

IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE CULTURA DE FEEDBACK

CURITIBA-PR

2024



SÂMIA BEATRICE GRACIANO CORRÊA

## IMPLANTAÇÃO DE PROGRAMA DE CULTURA DE FEEDBACK

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

Orientador: Prof. Dr. Tomás Sparano

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

Com a análise do cenário atual, na área de Gestão de Pessoas da singular do Sicoob, identificou-se a necessidade de estreitar o relacionamento entre gestor e colaborador, com o devido alinhamento de expectativas (metas e objetivos) profissionais e pessoais, desenvolvimento dos colaboradores, melhoria na resolução de conflitos e aprimoramento do engajamento das equipes no propósito da cooperativa. Com isso, o modelo de cultura de feedback contínuos proposto neste trabalho, propiciará um maior e melhor engajamento por parte das lideranças e colaboradores, despertando interesse genuíno para o desenvolvimento de cada colaborador. Com esta cultura, os gestores estarão aptos para aplicar melhores feedbacks e com maior frequência, visto que irão reconhecer a importância desta importante ferramenta de gestão, adotando um modelo de comunicação clara e participativa na gestão de equipe. A implantação da cultura de feedback tem como objetivo garantir um maior engajamento das equipes no propósito da cooperativa, fortalecendo a produtividade e garantindo a perenidade do negócio da cooperativa.

Palavras-chave: feedback; gestores; colaboradores; cooperativa.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

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

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Recursos para Implantação da Cultura de Feedback .....	14
Tabela 2 - Viabilidade econômica da implantação da cultura de feedback .....	16

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	7
1.3	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	7
<b>2</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>10</b>
2.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	10
2.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
<b>3</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA</b>	<b>13</b>
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
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>20</b>
	REFERÊNCIAS	21

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

Este trabalho trata da implantação de melhorias na área de Gestão de Pessoas numa Cooperativa de Crédito Singular do Sicoob, com foco no desenvolvimento da cultura de feedbacks. A problemática identificou a necessidade de melhorar a estratégia para afirmação da cultura de feedback nesta cooperativa, visando solidificar junto aos colaboradores a importância desta ferramenta de gestão e de alinhamento profissional a partir do plano de implementação deste tema.

A cultura do feedback refere-se a um ambiente organizacional no qual dar e receber feedback é encorajado, valorizado e parte integrante do dia a dia. Isso promove a comunicação aberta, o desenvolvimento pessoal e profissional, e contribui para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Essa cultura envolve dar feedback construtivo, específico e oportuno, além de incentivar uma mentalidade de aprendizado contínuo e melhoria constante.

Segundo Ulrich (2000), é preciso um alinhamento interno da estratégia da empresa às práticas de recursos humanos e à cultura organizacional para que, conjuntamente, haja um bom desempenho para os negócios, além da criação de valor e a produção de resultados.

A falta de uma cultura de feedback sólida pode resultar em vários problemas dentro de uma empresa, tais como: **Falta de desenvolvimento pessoal e profissional:** Sem feedback regular, os funcionários podem não saber como estão se saindo e quais áreas precisam melhorar, o que pode levar à estagnação no desenvolvimento; **Falta de alinhamento e definição de metas/objetivos/expectativas:** A ausência de comunicação clara sobre expectativas e desempenho pode resultar em falta de alinhamento entre os membros da equipe e entre os objetivos individuais e organizacionais; **Dificuldade na resolução de conflitos:** Sem um canal aberto para fornecer feedback construtivo, os conflitos podem se acumular e causar tensão entre colegas de trabalho, afetando o ambiente de trabalho e a produtividade; **Baixo engajamento:** Funcionários que não se sentem ouvidos ou reconhecidos tendem a desengajar do trabalho, o que pode afetar negativamente o desempenho geral da equipe.

Em resumo, uma cultura de feedback fraca pode prejudicar a eficácia organizacional, a satisfação dos funcionários e a retenção de talentos e o engajamento das equipes.

Pensando na melhoria da cooperativa como um todo, mas nesse caso, principalmente da valorização das pessoas, vinculados as estratégias de desenvolvimento da cooperativa, notou-se a importância do tema consolidação da cultura de feedback dentro desta singular.

## 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.

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 realização da PGD.

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.

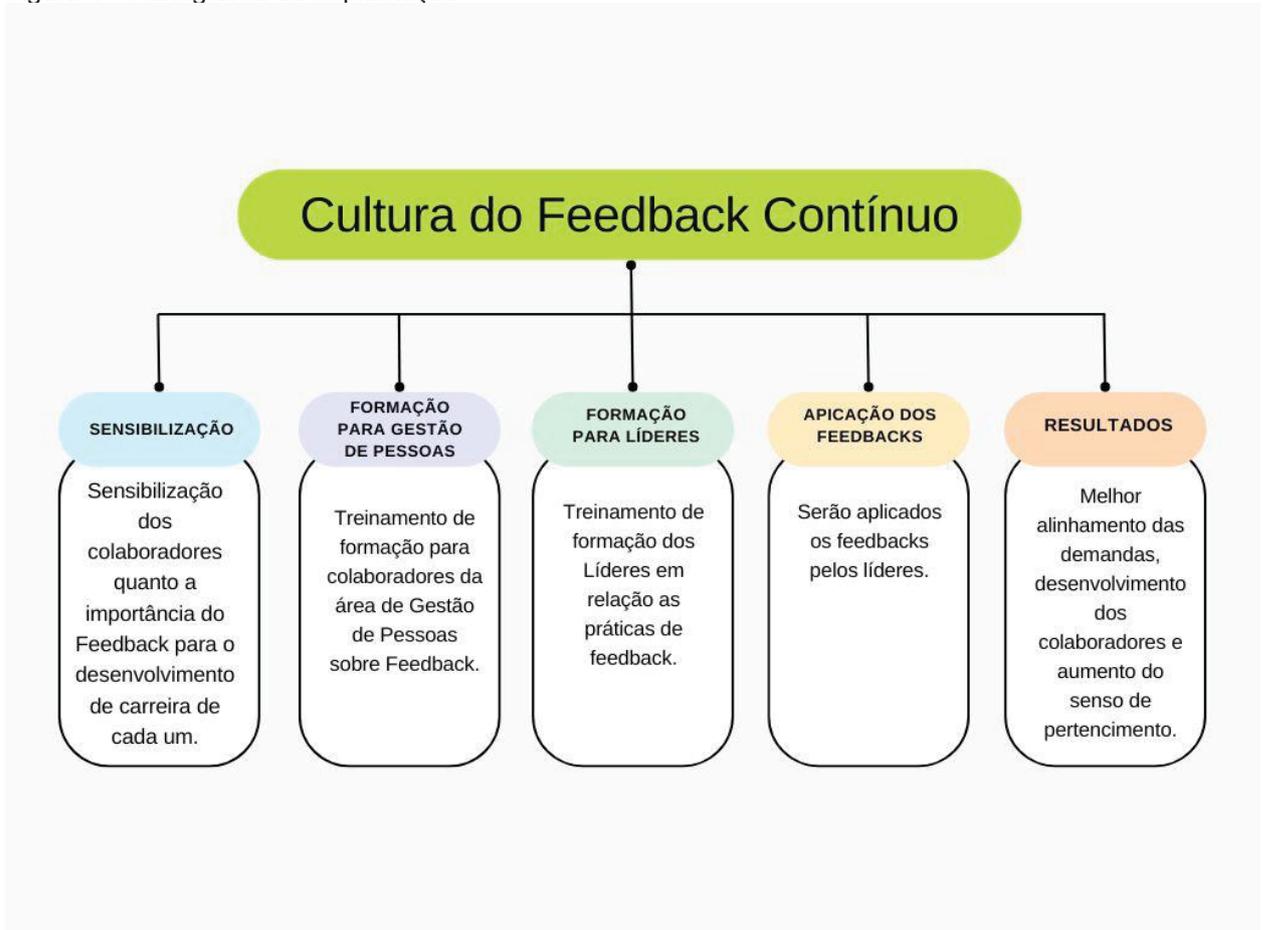
Na etapa de sensibilização do tema, fazer com os que os colaboradores percebam o quanto é importante dar e receber feedback. Para isso será elaborado materiais de marketing e será feita divulgação via e-mail, intranet para todos os colaboradores.

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

<b>RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO</b>	
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
<b>RECURSOS PARA MANUTENÇÃO</b>	
Comunicação/mídia (conteúdo e meios)	R\$ 5.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 5.000,00</b>

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 econômica-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.	
<b>R\$ 16.160,00</b>				<b>R\$ 26.650,00</b>		<b>R\$ 42.810,00</b>

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

A implementação das ações propostas neste trabalho são fundamentais para o crescimento contínuo das pessoas dentro da organização através da promoção da transparência do diálogo dos líderes com suas equipes.

Uma avaliação de desempenho eficaz e uma cultura de feedback construtivas poderão ser ferramentas valiosas para um processo contínuo e evolutivo de crescimento profissional das equipes e dos líderes como figuras de que esteja realmente voltada para o valor de Liderança Inspiradora proposta por esta organização.

Essa prática tornará o reconhecimento dos talentos contínuo, assertivo e transparente e uma cultura de feedback cada vez mais construtiva trará uma ampla rede de benefícios para o crescimento organizacional, tais como: sentimento de pertencimento, engajamento entre as equipes, transparência nas relações e liderança mais próxima e desenvolvida na gestão de pessoas.

Vale lembrar que a revisão constante dos treinamentos que abordem a importância da avaliação de desempenho bem estruturada e o feedback contínuo serão indispensáveis para a continuidade do projeto como um todo. Esses treinamentos deverão abranger tanto os líderes quanto os demais membros das equipes para que todos se envolvam de maneira engajada com o fortalecimento desta cultura. A constante atualização da área de Gestão de Pessoas será fundamental para que novas ferramentas, orientações e reciclagens sejam aplicadas no quadro funcional da cooperativa. Esta área será responsável por traduzir a estratégia da alta gestão em iniciativas de Gestão de Pessoas para as pessoas da cooperativa.

A alta direção deverá manter seus esforços para um ambiente de trabalho cada vez mais atento as pessoas e para sua relevância junto ao crescimento da organização, apoiada pela manutenção do seu propósito e inovando para a prosperidade.

## REFERÊNCIAS

ULRICH, Dave. Recursos Humanos estratégicos: Novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Editora Futura, 2000.