

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

HEVALDO INOCÊNCIO TEIXEIRA

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE DESEMPENHO 180° E CULTURA DE  
FEEDBACK ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

CURITIBA-PR

2024

HEVALDO INOCÊNCIO TEIXEIRA

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE DESEMPENHO 180° E CULTURA DE  
FEEDBACK ATRAVÉS DO DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA

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

Orientador: Profº. Dr. Marcos Wagner da Fonseca

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

A elaboração desse trabalho tem como principal objetivo destacar a necessidade do uso de ferramentas de avaliação de desempenho como parte essencial para o bom funcionamento dentro de uma cooperativa e o desenvolvimento do negócio de forma sustentável e duradoura. Cabe ressaltar que uma ferramenta adequada, permite o levantamento de informações extremamente importantes sobre o processo avaliativo, que atrelada a cultura organizacional da cooperativa gera mais engajamento e participação tanto de líderes como liderados permitindo uma condução transparente e fluida. Desta forma recomenda-se o uso de algumas ferramentas sendo, avaliação 180° e a cultura de feedback como providência a ser tomada para que a gestão de pessoas desenvolva melhor seu papel dentro da cooperativa. Com o objetivo definido, busca uma melhor clareza para realizar ajuste necessários nesse processo, identificando potenciais talentos e melhorando competências, resultando em uma gestão eficiente e colaborativa. O objetivo principal deste estudo foi alcançado, com o uso dessas ferramentas será possível diagnosticar onde estão as fraquezas e as qualidades, será um passo inicial em direção a construção da melhoria da gestão de pessoas dentro da cooperativa.

**Palavras-Chaves:** ferramentas; gestão; cooperativa.

## **ABSTRACT**

The main aim of this paper is to highlight the need to use performance evaluation tools as an essential part of the smooth running of a cooperative and the development of the business in a sustainable and lasting way. It should be noted that an appropriate tool allows for the collection of extremely important information about the evaluation process, which, together with the cooperative's organizational culture, generates more engagement and participation from both leaders and followers, allowing for a transparent and fluid process. We therefore recommend the use of some tools, such as the 180° evaluation and the feedback culture, as a step to be taken so that people management can better develop its role within the cooperative. With the objective defined, it seeks better clarity to make the necessary adjustments to this process, identifying potential talent and improving skills, resulting in efficient and collaborative management. The main objective of this study has been achieved: by using these tools, it will be possible to diagnose where the weaknesses and qualities lie, and it will be an initial step towards building better people management within the cooperative.

**Keywords:** tools; management; cooperative.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA .....	5
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO .....	7
1.3 OBJETIVOS ESPECIFICOS DO TRABALHO.....	7
1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO.....	7
<b>2 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>8</b>
2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....	8
2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	9
<b>3 PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
3.1 DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....	11
3.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....	13
3.3 RECURSOS .....	15
3.4 VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....	15
3.5 RESULTADOS ESPERADOS .....	18
3.6 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS .....	19
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>21</b>
<b>5 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>22</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Nesta seção, serão expostos a apresentação/problemática, objetivo geral e específicos e justificativas do trabalho.

### 1.1 APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA

O desenvolvimento deste trabalho foi realizado por acadêmicos que trabalham em cooperativas diversas, mas que enfrentam circunstâncias muito semelhantes a respeito da falta de padronização na metodologia de avaliação de desempenho. Então, a partir deste contexto, foi escolhida a Cooperativa X para servir de campo no estudo em questão.

O objetivo principal é enfatizar a importância de estabelecer padrões para as ferramentas de avaliação de desempenho dentro da organização. Isso permitirá uma análise mais alinhada em relação à cultura organizacional da empresa e a relação da necessidade do uso de tais para seu fortalecimento interno e externo, impactando diretamente em sua permanência e sobrevivência no mercado.

De acordo com Chiavenato (1999), “A cultura organizacional é a reunião de hábitos e crenças, por meio de atitudes, valores e expectativas compartilhados entre os integrantes de uma instituição, que caracteriza sua mentalidade e modo de agir dentro do ambiente interno e externo”. Segundo Edgar Schein (1999), um dos maiores especialistas no tema, a cultura organizacional é definida como, “Um de pressupostos subjacentes partilhados sobre uma organização relativamente ao que é valorizado, como as pessoas devem comportar-se, e crenças sobre o que é “normal” dentro da organização”.

É importante deixar claro que esse processo de aculturação organizacional afeta diretamente nos resultados esperados ou desejáveis da organização. Uma cultura bem alinhada e definida une as pessoas dentro de um objetivo comum e os resultados tendem a ser alcançados. Cria-se um senso de pertencimento e envolvimento dos membros da equipe, um melhor engajamento e um desejo de contribuição individual para novos desafios lançados e na construção e consolidação da marca.

Como já abordado anteriormente, há uma necessidade de padronização de ferramentas de avaliação. Hoje não há somente uma percepção contrária à falta de

ferramentas e sim a ausência da mesma para uma melhor avaliação e consequentemente um parâmetro mais adequado para tomada de decisões.

Segundo Beuren, Eggert e Santos (2020) “A avaliação de desempenho é um processo para relacionar os objetivos organizacionais, padrões de desempenho e avaliação dos funcionários, que precisa ser realizado de forma sistemática e contínua, em consonância com os seus propósitos.”

Ao tratar do tema, pode-se citar uma famosa frase do Autor Lewis Carroll, 1865, de Alice no País das Maravilhas “se você não sabe para onde vai, qualquer lugar serve”.

Desta forma, se faz necessário estabelecer um ponto de partida e também um alvo a ser alcançado, e dar a devida importância ao tema abordado. Ao implementar ferramentas de avaliação, o processo por sua vez se torna mais transparente, critérios são definidos e objetivos são colados à mesa, e consequente a uma melhor fluidez, garantindo uma gestão mais precisa nas tomadas de decisão.

Não há o que se discutir sobre a importância de implementação e construção desse novo desenho, isso vem de encontro a uma necessidade inerente para corrigir rotas e sanar lacunas na organização.

De acordo com Sotomayor (2007). “à avaliação de desempenho é fundamental na gestão das organizações, além de ser um processo vital pelo seu potencial de afetar uma variedade de funções relacionadas ao trabalho”.

Ao longo dos últimos anos, as ferramentas de avaliação de desempenho têm evoluído juntamente com as organizações, cada qual usando o modelo que mais aproxima da sua realidade e, ao mesmo tempo, extraindo informações sobre avaliação tanto de líderes com liderados, isso representa uma resposta às mudanças e transformações do mundo contemporâneo. Ela consiste em uma análise sistemática do desempenho das pessoas, considerando suas atividades, metas, competências e potencial de desenvolvimento, visando sempre agregar valor à organização.

Segundo Chiavenato (2008), Avaliação de Desempenho “é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento”.

A implementação de um processo estruturado, baseado em critérios objetivos e uma comunicação clara, pode transformar a cultura organizacional e impulsionar o desempenho das equipes.

É um investimento que pode trazer retornos significativos em termos de desenvolvimento de talentos e sucesso organizacional a longo prazo.

Nesse processo de implementação de avaliação de desempenho, vale ressaltar que a cultura do feedback precisa estar conectada com a ferramenta proposta, Segundo Herold & Parsons (1985), “o feedback é considerado essencial em qualquer processo de avaliação de desempenho”.

Portanto, ter um modelo que melhor se adapte ao encontro da necessidade da organização é fundamental para garantir a consistência e equidade no processo avaliativo, proporcionando um feedback construtivo e orientado para o desenvolvimento dos colaboradores. Com este entendimento, pretende-se discorrer sobre o estudo sabendo de sua relevância e usabilidade nos dias atuais, aplicando ferramentas já conhecidas no mercado.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Propor um modelo de implantação de metodologia de desempenho 180° e a cultura de feedback por meio do desenvolvimento da liderança na Cooperativa X.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- a) Fazer o levantamento bibliográfico acerca do tema;
- b) Fazer o levantamento das competências organizacionais e específicas da Cooperativa X;
- c) Desenvolver um modelo de avaliação de desempenho 180°;
- d) Por meio da implementação da avaliação de desempenho, fortalecer a cultura do feedback na Cooperativa X.

## 1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

As empresas visam ter lucro e resultados positivos e é por meio das pessoas que é possível alcançar os objetivos esperados. Investir no desenvolvimento do

capital humano é uma forma de tornar a empresa mais estratégica e competitiva no mercado. Para manter a longevidade da empresa é importante ter metas claras, mapear o desempenho da equipe e adequar os desvios. Ter um modelo estruturado de avaliação de desempenho dá segurança para a empresa realizar movimentações internas e assim, transmitir segurança e senso de justiça nas decisões. Neste contexto, a liderança tem papel fundamental como pivô entre empresa e empregados, atuando como facilitador do processo de transformação e manutenção da cultura da Cooperativa (Rahme, 2022; Ramos, 2023; Beuren; 2020 Eggert; Santos, 2020).

## **2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Nesta seção, será apresentado a descrição geral da cooperativa e o diagnóstico da situação problema.

### **2.1 DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA**

A Cooperativa X foi fundada em 1992 em Maringá, no norte do Paraná. O surgimento se deu a partir da demanda de outra cooperativa, a Cooperativa Y, de terceirizar todo o departamento técnico que a compunha. Dessa forma, para que estes profissionais pudessem passar a prestar o serviço teriam algumas alternativas: abrir um CNPJ (Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas) individual, ou associar-se. Nesse sentido, por meio da associação, estes indivíduos buscaram apoio junto à OCEPAR (Organização das Cooperativas do Estado do Paraná), que já havia elaborado um projeto que atendesse a tais necessidades. Com isso, chegou-se ao objetivo inicial: os profissionais puderam prestar os serviços à cooperativa agroindustrial. Os serviços que iniciaram com foco em projetos de custeio e seguro agrícola, com o passar do tempo começaram a expandir a atuação com multinacionais atuantes no agronegócio, tendo atuação em todo território brasileiro.

A Cooperativa está inserida no ramo “Trabalho, Produção de Bens e Serviços” e é composta por profissionais de ciências agrárias em nível superior: engenheiros agrônomos, médicos veterinários, zootecnistas, nível técnico: técnico agrícola e em agropecuária e outros profissionais ligados ao agronegócio. Os cooperados prestam serviços para diversos clientes, desenvolvendo trabalhos em

diversas áreas. Esses profissionais, capacitados, recebem treinamentos e especialização visando um aprimoramento cada vez maior para atender as expectativas dos tomadores de serviço.

Atualmente, a Cooperativa possui aproximadamente noventa colaboradores, dois mil cooperados ativos em projetos, ou seja, profissionais que estão em oportunidades por meio da Cooperativa e, além disso, em torno de sete mil cooperados em seu quadro total. Houve crescimentos significativos nos últimos anos. A Cooperativa possui apenas a sede administrativa em Maringá-PR e presta todo suporte aos cooperados para desempenharem um trabalho de qualidade aos clientes. Dentre o suporte oferecido está incluso plano de saúde, plano odontológico, seguro de vida, recolhimento de encargos trabalhistas, piso salarial, carro para deslocamento, cartão para ajuda de custo com despesas da rotina de trabalho e suporte administrativo. Visto isso, devido ao aumento de demanda de serviços para o mercado, houve a necessidade de aumento do quadro de colaboradores também para prestar um serviço de qualidade.

Portanto, é um momento oportuno para a implementação de uma Gestão de Pessoas mais estratégica com ferramentas que permitam a liderança atuar de forma assertiva para o desenvolvimento dos colaboradores. Nesse sentido, torna-se imprescindível a existência de um método bem estabelecido para avaliação de desempenho dos colaboradores em que se tenha o treinamento devido das lideranças para a condução do processo, com vistas ao desenvolvimento dos integrantes da organização, bem como para o atingimento dos resultados esperados.

## 2.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O presente estudo iniciou com um grupo de profissionais da área em comum de atuação em RH, entretanto, de cooperativas de ramos de atuação diversos. Durante o processo das aulas do projeto integrador, chegaram à conclusão que apesar de atuarem em cooperativas e ramos de atuação diferentes havia um cenário em comum: falta de padronização na metodologia de avaliação de desempenho e quanto o papel da liderança influencia nos processos e entregas dos resultados a serem alcançados pelas equipes.

Identificou-se que a ausência de uma estrutura organizacional de gestão de desempenho, afeta diretamente o processo avaliativo dentro da cooperativa, isso está diretamente ligado a alguns fatores importantes, como falta de investimento financeiro priorizando recursos voltados a atender essa demanda, tempo hábil para ser dedicado a processos de melhoria, líderes que não entendem o significado das avaliações ou não sabem como conduzi-las corretamente. Além disso, a inexistência de cultura voltada à avaliação de desempenho tem impacto significativo, pois os feedbacks passam a ser realizados de maneira informal, muitas vezes verbalizado e em momentos específicos, dessa forma, pode-se ter a ideia por parte dos líderes, de que há a avaliação de seus liderados, no entanto, culmina na ausência de um método e período pré-definidos para tais avaliações.

Isso pode levar a algumas consequências danosas, como ineficiência da organização, sendo difícil identificar problemas de desempenho em áreas que precisam de melhorias operacionais, colaboradores que não recebem avaliações de desempenho podem não receber orientação sobre como melhorar suas habilidades ou avançar em suas carreiras resultando no desalinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, pode-se existir um clima de desmotivação, pois pode gerar o sentimento de não-reconhecimento ao colaborador, e, ainda, não evidenciar oportunidades para desenvolvimento. Dessa forma, considera-se que a inexistência de avaliação por desempenho pode resultar em um ambiente em que os colaboradores não se sentem valorizados e, assim, refletir em alta rotatividade de cargos dentro da organização. Ainda, a existência de pouca ou nenhuma informação acerca da performance de cada um dos indivíduos, pode levar a tomada de decisões menos estratégicas por parte da gestão no que se refere a promoções, desligamentos, investimento em treinamentos e envolvimento em projetos.

Percebeu-se que a falta de feedback impacta nas entregas esperadas e, conseqüentemente, na visão de negócio da cooperativa por parte dos colaboradores. Além disso, para que esse processo aconteça, a cultura do feedback se desenvolva, é necessário investir na capacitação visando desenvolvimento da liderança, pois, dessa forma, o processo se dará de forma neutra e objetiva.

Então como base no exposto iniciou-se o processo com pesquisas bibliográficas, elaboração de competências de acordo com o negócio da cooperativa, escolha do modelo de avaliação de desempenho que seja viável para

implementação, e em paralelo a elaboração de uma grade com temas de capacitação para a liderança, e com isso, desenvolver a cultura de feedback. Como mencionado anteriormente, notou-se a ausência de um processo estabelecido a respeito da avaliação de desempenho, desta forma, optou-se pela metodologia de avaliação denominada de “180 graus” por meio da contratação de plataforma já existente no mercado. Neste método, há a auto avaliação e a avaliação do líder direto com devolutivas em prazos determinados e com vistas a desenvolver as competências imprescindíveis à organização para o atingimento de resultados esperados. Portanto, a coleta de todas as informações necessárias ao processo será colhida e analisada por meio de sistema externo.

É importante pontuar que para a implementação do processo, faz-se necessária a comunicação aos colaboradores de cada etapa do processo, sua funcionalidade e viabilidade ao negócio da Cooperativa. Ainda, por tratar-se de um projeto piloto, cada passo a ser realizado terá constante análise para a identificação de pontos de limitação, necessidade de ajustes e, por fim, propostas de melhorias condizentes para que o método seja realizado com eficácia.

### **3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Nesta seção, serão expostos o desenvolvimento da proposta, plano de implantação, recursos, viabilidade econômica da financeira, resultados esperados e riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.

#### **3.1 – DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA**

Ao fazer o levantamento dos possíveis pontos de melhoria dentro da cooperativa, foi identificado o seguinte problema: a falta de padronização da metodologia de avaliação de desempenho. As cooperativas estão constantemente passando por processos de mudança em sua estrutura organizacional, com isso, a falta de um processo definido para feedbacks e avaliações das equipes pode dificultar a identificação de gaps no desenvolvimento dos gestores para que possam auxiliar nas mudanças e inovações dentro da Cooperativa. O resultado da avaliação de desempenho é uma ferramenta para a gestão conduzir seu time, tornando a

equipe engajada e alinhada com os anseios e projetos da cooperativa, estando em constante processo de aprimoramento.

A falta desta padronização traz um efeito cascata de problemas, iniciando com um feedback menos assertivo, que conseqüentemente gera a desmotivação da equipe, a dificuldade de engajamento, o aumento da rotatividade, a dificuldade com o alinhamento estratégico e cultural. Essa lacuna pode tornar a organização menos competitiva no mercado, causando impactos negativos, levando até mesmo ao fechamento da cooperativa.

Em face à problemática levantada, a solução proposta é a implementação de uma ferramenta de avaliação de desempenho estruturada, já usual no mercado, sendo o modelo 180°. Para isso, entende-se que é necessária toda análise de ferramentas disponíveis no mercado, este modelo permitirá à Cooperativa avaliar de forma sistemática e eficaz o desempenho de seus colaboradores, alinhando-o aos objetivos estratégicos da organização.

Para alcançar esse objetivo, o primeiro passo consiste na análise detalhada das ferramentas disponíveis no mercado. Posteriormente, será crucial obter a aprovação da alta liderança, garantindo assim o suporte necessário para o sucesso da implementação.

Um aspecto fundamental para o êxito deste projeto é a capacitação dos líderes e liderados por meio de treinamentos especializados. Esses treinamentos visam preparar os líderes para conduzir eficazmente o processo de avaliação e desenvolver uma cultura organizacional de feedback. Ao mesmo tempo, capacitar os liderados para entender a importância do processo de avaliação e como contribuir ativamente para o seu próprio desenvolvimento.

Apesar dos benefícios evidentes, é essencial considerar os potenciais desafios que podem surgir durante a implementação, tais como a resistência da alta direção, falta de comprometimento da liderança e a necessidade de um retorno positivo sobre o investimento realizado.

No entanto, espera-se que o projeto traga retornos significativos para a Cooperativa. Estes incluem líderes mais preparados e capacitados para guiar suas equipes, uma comunicação mais clara e eficaz entre líderes e liderados, o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos organizacionais e, conseqüentemente, um aumento na produtividade e eficiência organizacional como um todo.

Dessa forma, a implementação da ferramenta de avaliação de desempenho 180° não apenas aborda a problemática levantada, mas também se configura como um passo importante para o fortalecimento da gestão de pessoas na Cooperativa, promovendo um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado com os objetivos estratégicos da organização.

### 3.2 - PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização da proposta, foram elencadas algumas etapas. A primeira delas refere-se à definição da metodologia de avaliação de desempenho e a forma de aplicá-la, de modo a pesquisar o melhor modelo de avaliação por competências 180°, de acordo com a realidade da Cooperativa. Pela complexidade, esse trabalho ficará a cargo do Gerente de Recursos Humanos. Este definirá em conjunto com a alta liderança as competências técnicas e comportamentais que irão compor a avaliação. Utilizando-se como base a missão, visão, estatutos, valores, código de condutas, políticas da Cooperativa, descrições de cargos, etc.

A partir de momento, inicia-se a parte operacional da estruturação da avaliação, onde a Analista de Recursos Humanos definirá quais serão os participantes da metodologia. Para nortear o processo, é relevante a elaboração de um cronograma estabelecendo prazos/datas de cada etapa do processo.

Para que a ferramenta cumpra seus objetivos iniciais, é necessário realizar pesquisa de viabilidade e de ferramentas presentes no mercado por meio de reuniões para demonstração, em que será envolvido o setor de Tecnologia da Informação (TI), para propiciar os alinhamentos e o suporte necessário à utilização da ferramenta escolhida na Cooperativa. Dessa forma, estima-se que o tempo necessário para a realização desta etapa será, em média, de 3 meses.

Na sequência, para o início da implementação do método, faz-se necessária a sensibilização e aprovação da alta liderança. Neste momento, será realizada a apresentação de todo o projeto, isto é, cronograma, apresentação de orçamentos e propostas da consultoria, ferramenta escolhida, estimativa de custos, viabilidade de implementação, riscos e resultados esperados. Neste momento, estima-se o tempo de 15 dias para conclusão desta fase.

Depois disso, iniciam-se as configurações do sistema da ferramenta contratada. Neste momento, deve ser realizado um trabalho em conjunto da Analista

de Recursos Humanos e do setor de Tecnologia da Informação, para tal atividade, será necessário o prazo de 1 mês.

A contratação de uma consultoria externa para capacitação da liderança é o próximo passo. É necessário buscar consultorias e/ou palestrantes capacitados para o tema a ser trabalhado. Uma vez definido, pode-se dar início aos treinamentos para a liderança e o acultramento sobre processo de avaliação de desempenho e *feedback* com todos os colaboradores. Para essa etapa, desde a definição da consultoria, até a organização das turmas, quantidade de treinamentos, carga horária e temas abordados, estipulou-se, em média, 4 meses e meio para que o profissional Analista de Recursos Humanos conclua.

A etapa seguinte consiste na validação da parametrização da ferramenta contratada, por meio da realização de testes práticos, para verificar a funcionalidade do método. Neste momento, há a possibilidade de realização de ajustes, caso seja necessário. Caso não haja necessidade de grandes modificações, considera-se que a Analista de Recursos Humanos concluirá tais atividades no período de 15 dias.

Na próxima etapa, inicia-se a divulgação do projeto de avaliação de desempenho, a apresentação da estrutura do programa, objetivos, cronograma e quais competências serão avaliadas. Em seguida, para a implementação da avaliação de desempenho, será realizado o envio dos materiais necessários como, por exemplo, link de acesso aos participantes. O acompanhamento do processo, conferência da realização por parte de todos os participantes, emissão dos relatórios e compilação de dados para *feedback* e alinhamento das devolutivas ficará a cargo da Analista de Recursos Humanos, com o prazo total destas atividades de 3 meses.

O próximo passo é dar a devolutiva da avaliação, o gestor deverá agendar reuniões com os liderados para a apresentação dos resultados obtidos e devolutiva do trabalho realizado até então. Estima-se que para a realização do processo completo, os líderes utilizem o período de 2 meses. Por fim, é importante que os gestores acompanhem os apontamentos realizados na avaliação de desempenho, observando e registrando o desempenho do avaliado para comparar com os pontos levantados no *feedback*. Desta forma, considera-se que esta seja uma tarefa com prazo indeterminado, por tratar-se de um processo que demanda continuidade.

### 3.3 - RECURSOS

Para que a implementação da nova metodologia possa se torna mais clara, foram feitos alguns levantamentos de recursos necessários o para desenvolvimento dos trabalhos, esses são: horas de trabalhos tanto do Gerente, como Analista de Recursos Humanos a disposição para implementação, aquisição de plataforma terceira, consultoria para realizar o acompanhamento e desenvolvimento dos trabalhos, e materiais para divulgação e treinamentos.

Abaixo segue uma tabela com levantamento dos custos e recursos usados para implementação e manutenção do projeto.

Tabela 1 - Recursos

<b>RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA:</b>	
Horas de trabalho da Gerente de RH	R\$ 7.000,00
Horas de trabalho da Analista de Recursos Humanos	R\$ 4.000,00
Aquisição de Plataforma terceira "Setup"	R\$ 5.000,00
Consultoria	R\$ 12.000,00
Material de treinamento	R\$ 1.000,00
<b>RECURSOS PARA MANUTENÇÃO DA FERRAMENTA:</b>	
Horas de trabalho da Analista de Recursos Humanos "Anual"	R\$ 3.500,00
Consultoria "Anual"	R\$ 12.000,00
Mensalidade Plataforma terceira	R\$ 2.500,00
Coffee Break "Anual"	R\$ 800,00

Fonte: O autor.

### 3.4 – VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Ao apresentar a tabela de viabilidade econômica do projeto, objetiva-se apresentar um detalhamento dos investimentos, receitas, benefícios e custos para a implementação do projeto. É válido ressaltar que por se tratar de uma proposta, os valores levantados são parâmetros para tomada de decisão, tanto inicialmente, quanto na manutenção do projeto a longo prazo.

Tabela 2 - Viabilidade Econômica do Projeto

<b>Viabilidade Econômica do Projeto Integrador</b>		
<b>Descrição Do Problema:</b> Falta de padronização da metodologia de avaliação de desempenho. Não há um processo definido para os feedbacks e avaliações das equipes.		
<b>Solução Proposta:</b> Implantação de metodologia de desempenho 180º e cultura de feedback através do desenvolvimento da liderança.		
Prazo De Análise: A partir da implantação, avaliaremos no prazo de 3 anos.		
<b>INVESTIMENTO</b>	<b>RECEITAS/BENEFÍCIOS</b>	<b>CUSTOS</b>
<p><b>Horas de trabalho da Gerente de RH</b> – 4 meses de dedicação, entretanto, estima-se em torno de 170 horas de trabalho dedicado ao início do projeto, atividades voltadas para definição do programa e metodologia, busca de consultoria, apresentação da plataforma terceira, consultoria, e apresentação do programa com a finalidade de aprovação da diretoria. Valor estimado: 7.000,00.</p> <p><b>Horas de trabalho da Analista de RH</b> – 4 meses e 15 dias. Estima-se em torno de 170 horas de trabalho inicial dedicado ao projeto. Atividades: Emitir relatório atualizado com informações dos colaboradores e definir avaliadores; Estabelecer prazos/datas de cada etapa do processo; Avaliar ferramentas (empresas) que trabalham em específico com avaliação de desempenho e atendam a demanda da cooperativa; Reuniões de demonstração de ferramentas e com o setor de T.I. Avaliação de propostas comerciais; Reuniões de configuração da ferramenta; Realização de testes práticos na ferramenta contratada para realização das avaliações de desempenho. Avaliar funcionalidade e indicadores. Realizar ajustes, caso seja necessário; Pesquisas de consultorias e/ou palestrantes capacitados para o tema a ser trabalhado. Valor estimado: 4.000,00.</p> <p><b>Plataforma terceira</b> – Busca de plataforma no mercado em específico para realização de</p>	<p><b>Colaboradores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores;</li> <li>- Melhoria no clima; organizacional, promovendo, estimulando um ambiente motivador, fortalecimento de regras e normas, integração entre colaboradores, sendo ambiente saudável e produtivo;</li> <li>- Melhoria da comunicação (clareza em plano de carreira, sucessão, processos);</li> <li>- Lideranças preparadas para processo de feedback.</li> </ul> <p><b>Cooperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaboradores mais preparados para prestarem atendimento de qualidade;</li> <li>- Melhoria na comunicação e atendimento ao cooperado;</li> <li>- Melhores resultados econômico-financeiros;</li> <li>- Crescimento sólido da Cooperativa.</li> </ul> <p><b>Cooperativa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhores resultados econômico-financeiros;</li> <li>- Gestão mais assertiva e mais estratégica;</li> <li>- Colaboradores alinhados com missão, visão e valores da Cooperativa;</li> <li>- Liderança preparada, evita passivos trabalhistas e promovem a imagem/reputação da Cooperativa;</li> <li>- Liderança preparada consegue conduzir a equipe para atingir metas.</li> </ul>	<p>Horas de trabalho dos colaboradores participantes das avaliações de desempenho; Horas de trabalho da Gerente.</p> <p><b>Horas de trabalho da Analista de RH</b> – 3 meses e meio. Estima-se em torno de 150 horas de trabalho. Custo estimado: 3.500,00. Anual Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização de turmas, quantidade de treinamentos, carga horária e temas abordados;</li> <li>- Treinamentos para todos os colaboradores;</li> <li>- Apresentar a estrutura do programa, objetivo, cronograma e competências principais;</li> <li>- Conferência da realização e preenchimento por parte de todos os participantes;</li> <li>- Refinar a metodologia ou ferramenta;</li> <li>- Por meio da ferramenta emitir relatórios das avaliações de desempenho, compilar as informações das avaliações realizadas e alinhamento da devolutiva com os líderes.</li> </ul> <p><b>Coffee Break</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para realização dos treinamentos com liderança sobre processo de avaliação de desempenho e feedback e treinamento para colaboradores sobre avaliação de desempenho. Custo estimado: 800,00. Anual.</li> </ul> <p><b>Consultoria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atividades: Revisão das competências, novos</li> </ul>

<p>avaliação de desempenho. Todo processo de avaliação de desempenho, desde cadastro dos colaboradores, cadastro dos cargos e faixas, cadastro das competências para os cargos, cadastro e realização das avaliações, registro de programa de desenvolvimento individual (PDI). Personalização da plataforma para a Cooperativa. Custo do Setup: 5.000,00.</p> <p><b>Consultoria</b> – Atividades com mapeamento das competências, treinamentos para lideranças, análise de dados juntamente com a diretoria/RH e devolutivas; Custo: 12.000,00.</p> <p><b>Material de treinamento</b> – Custo: 1.000,00. Apostila de treinamento, cartilhas, canetas, convite de participação.</p>		<p>treinamentos para lideranças, avaliação de indicadores e análise de dados junto a diretoria/RH. Custo anual: 12.000,00.</p> <p><b>Plataforma terceira</b> - Custo da mensalidade: 2.500,00.</p>
---	--	--

Fonte: O autor.

Desta forma, o valor de investimento inicial está relacionado principalmente ao trabalho da Gerência de Recursos Humanos e Analista de Recursos Humanos, aquisição de plataforma e suporte com consultoria e materiais de uso para as avaliações, que chegam ao montante estimado de R\$29.000,00. Com relação às receitas e benefícios, não é possível mensurar valores, pois se tratam de melhorias voltadas aos indivíduos - portanto, não mensuráveis concretamente -, no entanto, considera-se que tal ponto terá impacto positivo no ambiente interno da cooperativa, já que ao passo em que os colaboradores recebem feedbacks e instruções acerca do próprio desempenho, tendem a estar mais motivados, ponto que reflete na prestação de serviços aos cooperados mais qualificada. Nesse sentido, a partir da implementação da cultura do feedback e dos métodos pré-definidos para avaliação de desempenho, os colaboradores estarão mais alinhados aos objetivos, missão, visão e valores da cooperativa, o que impacta positivamente na entrega de resultados.

Além disso, há a previsão de despesas que chegam ao montante de R\$126.900,00. Este valor está inteiramente ligado à manutenção do projeto a longo prazo, isto é, no período de 3 anos. Tal custo está relacionado principalmente às atividades incumbidas à Analista de Recursos Humanos, voltadas à busca da plataforma no mercado, busca por aprovação do projeto, por meio de reuniões,

suporte em treinamentos e planejamento de *coffee break*. Além disso, ao valor anual de consultoria e mensalidade de uso da plataforma. No entanto, os benefícios associados, como aumento da produtividade, redução da rotatividade, melhoria no autoconhecimento dos funcionários, no clima e construção de uma cultura de feedback, tornam os custos rentáveis. A viabilidade econômica, portanto, tende a ser positiva a longo prazo, especialmente a cooperativas que buscam aprimorar continuamente o desenvolvimento de capital humano, buscando promover uma verdadeira sensação de pertencimento no ambiente de trabalho.

### 3.5 - RESULTADOS ESPERADOS

Acreditamos que o caminho traçado para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação de desempenho e cultura de feedback seja a base para melhoramos os indicadores de qualidade na comunicação dentro da cooperativa, esperamos que haja um maior envolvimento de todos, a liderança estará mais preparada para desenvolver seus trabalhos e exercer sua gestão, colaboradores serão beneficiados por terem um líder mais preparado, que irá conseguir fornecer feedbacks e desenvolver a equipe. Por sua vez, uma equipe mais preparada e engajada terá uma redução nos indicadores de absenteísmo e rotatividade.

Por meio da implementação da metodologia 180° de avaliação de desempenho e o desenvolvimento da cultura de feedback com a capacitação de líderes, tem-se a expectativa de alcançar diversos resultados positivos para a cooperativa e, além disso, o desenvolvimento dos colaboradores. Primeiramente, espera-se fortalecer significativamente a cultura de feedback dentro da organização. Isso significa criar um ambiente onde a comunicação aberta e construtiva é valorizada, facilitando o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a melhoria constante do desempenho individual e, conseqüentemente, o coletivo.

Além disso, prevê-se um aumento no engajamento e no envolvimento dos colaboradores. Ao deixar claro as expectativas de desempenho e fornecer feedbacks regulares e úteis, os colaboradores se sentirão mais motivados e comprometidos com os objetivos da cooperativa. Isso não apenas fortalecerá o vínculo dos funcionários com a organização, mas também contribuirá para um ambiente de trabalho mais positivo, produtivo e motivador.

Outro resultado esperado é a formação de uma liderança mais preparada e eficaz. Através da capacitação para conduzir avaliações de desempenho e habilidades avançadas de feedback, os líderes estarão mais bem equipados para gerenciar equipes de forma a maximizar o potencial de cada liderado, resolver conflitos e promover um clima organizacional saudável.

Além disso, há a expectativa de redução nos indicadores de absenteísmo e rotatividade. Colaboradores que se sentem valorizados e desenvolvidos têm maior propensão a permanecer na organização. Isso não só reduz os custos associados à rotatividade de pessoal, mas também promove a continuidade e estabilidade das operações da cooperativa.

A melhoria na comunicação interna é outro benefício que se deseja alcançar. Com uma cultura de feedback e processos claros de avaliação de desempenho, espera-se uma troca mais eficiente e clara de informações dentro da organização. Isso pode melhorar a coordenação entre equipes, alinhar melhor os esforços individuais aos objetivos organizacionais e facilitar a implementação de iniciativas estratégicas.

Por fim, a implementação dessas iniciativas visa aumentar a produtividade e eficiência organizacional como um todo. Ao melhorar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, a cooperativa estará melhor posicionada para alcançar seus objetivos estratégicos, adaptar-se às mudanças do mercado e evoluir no seu crescimento a longo prazo.

### 3.6 - RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Há possíveis riscos ao implementar a metodologia de avaliação de desempenho em uma cooperativa, visando desenvolver a cultura do feedback através do desenvolvimento da liderança. Um dos principais desafios enfrentados é a resistência à mudança por parte dos colaboradores e lideranças, que podem se sentir desconfortáveis ou ameaçados pela introdução de métodos de avaliação, caso não tenham o entendimento do objetivo da plataforma e que faça sentido para o desenvolvimento da Cooperativa e próprio. Além disso, a falta de alinhamento da metodologia com a cultura organizacional existente pode gerar conflitos e dificultar a aceitação e eficácia do sistema.

Outro ponto crítico é a necessidade de um forte apoio e engajamento da liderança. A falta de comprometimento dos líderes pode comprometer a implementação eficaz da metodologia e minar a adesão dos colaboradores. Sendo que a falta de capacitação adequada tanto para líderes, quanto para colaboradores pode resultar em uma utilização inadequada da metodologia, comprometendo a qualidade das avaliações. Nesse sentido, a falta de treinamento adequado para as lideranças pode resultar em gestores que não sabem fornecer feedback de forma eficaz e que se sentem receosos em dar devolutivas, especialmente sobre aspectos negativos. Essa deficiência pode impactar negativamente os resultados dos colaboradores, prejudicando o próprio desenvolvimento, o da equipe, mas também o da cooperativa.

A insegurança quanto ao impacto na motivação dos colaboradores também é um ponto sensível. Se mal implementada, a metodologia de avaliação de desempenho pode gerar desconfiança e desmotivação, afetando negativamente o clima organizacional. Por fim, os custos associados à implementação, incluindo investimentos em treinamento, tecnologia e recursos humanos, representam um desafio financeiro que deve ser cuidadosamente considerado e planejado. Entretanto, esses custos vão se diluir, visto que os resultados vão refletir no desenvolvimento estratégico da cooperativa.

Para mitigar esses riscos, é fundamental realizar uma análise detalhada do contexto organizacional, garantir uma comunicação clara e transparente sobre os objetivos e benefícios da metodologia, assegurar o envolvimento ativo da liderança, providenciar treinamento adequado para todos os envolvidos e implementar processos que promovam a equidade e a confiança no sistema de avaliação de desempenho.

#### 4. CONCLUSÃO

A implementação da metodologia de desempenho 180° e a promoção de uma cultura de feedback por meio do desenvolvimento da liderança são passos importantes para a melhoria e fortalecimento contínuo das cooperativas e conseqüentemente num âmbito geral as organizações. Isso não apenas amplia as perspectivas sobre o desempenho individual, mas a eleva a um patamar superior frente a suas concorrentes, promove um ambiente de crescimento e aprimoramento contínuo ao incorporar a avaliação de desempenho 180°, que envolve feedback de colegas e líderes.

Essa abordagem integrada ajuda a identificar melhor os pontos fortes e as áreas de desenvolvimento, permitindo que os líderes adotem melhores práticas, alinhadas com os objetivos da cooperativa. Além disso, os líderes aprendem a se comunicar de forma mais aberta e construtiva, o que melhora a resolução de conflitos e a satisfação dos colaboradores.

Entende-se que o desenvolvimento da liderança é essencial nesse processo, líderes abastecidos de conhecimento e experiência são capazes de liderar melhor suas equipes frente as dificuldades e mudanças. A metodologia 180° atrelada a cultura de feedback quando usadas em conjunto a um programa sólido de desenvolvimento de liderança, fortalece a performance individual, cria um ambiente de apoio dentro da cooperativa e promovem espaços de discussões para o bem comum e longevidade.

O período estabelecido de 3 anos da metodologia a ser utilizada permeia as etapas de levantamentos das informações, aplicação da proposta e monitoramento das avaliações, se fazendo necessárias para logra êxito, a proposta apresentada em discussão com os demais colegas faz frente a algumas dificuldades internas da cooperativa, a implementação dessa metodologia também se faz necessária afim de corrigir algumas lacunas observadas no processo de desenvolvimento humano e autoavaliação, essas novas práticas permitiram uma melhor condução dos trabalhos, fortalecendo o clima organizacional e permitindo um novo ciclo positivo de crescimento e estabelecimento de bases para sucesso.

## 5. REFERÊNCIAS

- BEUREN, Ilse Maria; EGGERT, Neusa Sawczuk von; SANTOS, Edicreia Andrade dos. **Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores**: Revista Organizações & Sociedade, <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/?format=pdf&lang=pt>.
- BEUREN, I. M., & Gorla, M. C. **Fatores que influenciam o comportamento de busca por feedback dos gerentes das filiais com os gestores da matriz**. Espacios (Caracas), 37(2), 1-20, 2016.
- CARROLL, L., Alice no País das Maravilhas, 1865. [https://www.pensador.com/autor/alice\\_no\\_pais\\_das\\_maravilhas\\_lewis\\_carroll/](https://www.pensador.com/autor/alice_no_pais_das_maravilhas_lewis_carroll/)
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999. <https://crasp.gov.br/admpro/site/artigos/reflexoes-sobre-cultura-e-clima-organizacional>
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008 <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/175247/18/texto%20base%20semana%2004.pdf>
- EDGAR H. SCHEIN. **Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship**, 1999, [https://macroconsulting.pt/cultura-organizacional-segundo-edgar-schein/#:~:text=A%20cultura%20organizacional%20%C3%A9%20definida,organiza%C3%A7%C3%A3o%20\(Schein%2C%201999](https://macroconsulting.pt/cultura-organizacional-segundo-edgar-schein/#:~:text=A%20cultura%20organizacional%20%C3%A9%20definida,organiza%C3%A7%C3%A3o%20(Schein%2C%201999).
- GURGEL, SONIA. **Histórias trágicas que se tornaram cômicas: uma visão bem humorado do mundo de RH/ Daviane Chemin, Ângela Wanke**. Curitiba:(2024)
- HEROLD, D. M., & PARSONS, C. K. (1985). Assessing the feedback environment in work organizations: development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 290-305. <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/>
- RAHME, Lucia Helena. **Comunicação e feedback apreciativo: a liderança inspirando o desenvolvimento humano**. São Paulo: Ed. Dialética, 2022. [https://books.google.com.br/books?hl=pt-br&lr=&id=bxaieaaaqbaj&oi=fnd&pg=pt4&dq=o+desenvolvimento+da+lideran%c3%87a+atrav%c3%89s+da+cultura+do+feedback&ots=hsmcoketwb&sig=uih77ktveq4em45f\\_9zvu1-gemm#v=onepage&q=o%20desenvolvimento%20da%20lideran%c3%87a%20atrav%c3%89s%20da%20cultura%20do%20feedback&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-br&lr=&id=bxaieaaaqbaj&oi=fnd&pg=pt4&dq=o+desenvolvimento+da+lideran%c3%87a+atrav%c3%89s+da+cultura+do+feedback&ots=hsmcoketwb&sig=uih77ktveq4em45f_9zvu1-gemm#v=onepage&q=o%20desenvolvimento%20da%20lideran%c3%87a%20atrav%c3%89s%20da%20cultura%20do%20feedback&f=false).
- RAMOS, Pedro. **A gestão de pessoas de A a Zen...** Rio de Janeiro: ed. Qualitymark Editora, 2023.
- SOTOMAYOR, A. M. S. B. (2007). Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/>