

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JACKELINE BARALDO ZAMPAR

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

CURITIBA

2024

JACKELINE BARALDO ZAMPAR

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 Especialização em Gestão de Talentos e Comportamento Humano do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Wagner da Fonseca.

CURITIBA

2024

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo principal propor um modelo de implantação da metodologia de avaliação de desempenho 180° e fortalecer a cultura de feedback na Cooperativa X. Iniciou-se com a análise da situação atual da cooperativa, identificando a falta de padronização na metodologia de avaliação de desempenho e o impacto negativo dessa ausência na eficiência organizacional e no desenvolvimento dos colaboradores. A Cooperativa X, atua no ramo "Trabalho, Produção de Bens e Serviços" e vivenciando aumento da demanda de serviços e o crescimento da cooperativa, tanto no quadro de cooperados, quanto de colaboradores. Com isso, surgiu a necessidade de uma gestão de pessoas mais estratégica e estruturada. A pesquisa revelou que a inexistência de uma metodologia formalizada de avaliação de desempenho resultava em avaliações informais e impactava negativamente na motivação e desenvolvimento dos colaboradores. Para enfrentar esses desafios, o trabalho propôs a adoção do modelo de avaliação 180°, que inclui a autoavaliação e a avaliação realizada pelos líderes, com feedbacks regulares e estruturados. Este modelo visa oferecer uma visão abrangente do desempenho dos colaboradores, promover o desenvolvimento contínuo e alinhar os objetivos individuais com os objetivos estratégicos da cooperativa. Além disso, a proposta inclui a capacitação das lideranças para garantir o processo das avaliações e a criação de uma cultura de feedback de forma assertiva. A implementação desse modelo propôs ser acompanhada de perto pelo departamento Gestão de Pessoas, com ajustes e melhorias contínuas para assegurar sua eficácia. Este trabalho conclui que a adoção de uma metodologia estruturada de avaliação de desempenho e a promoção de uma cultura de feedback são essenciais para melhorar a eficiência organizacional, o desenvolvimento profissional dos colaboradores e refletir positivamente nos objetivos estratégicos a serem alcançados pela Cooperativa X.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; feedback; liderança.

ABSTRACT

The main objective of this work was to propose a model for implementing the 180° performance evaluation methodology and strengthen the feedback culture at Cooperative X. It began with the analysis of the current situation of the cooperative, identifying the lack of standardization in the evaluation methodology performance and the negative impact of absence on organizational efficiency and employee development. Cooperative X this, the need for more strategic and structured people management arose. A survey revealed that the lack of a formalized performance evaluation methodology resulted in informal evaluations and impacted levels of employee motivation and development. To face these challenges, the work proposed the adoption of the 180° assessment model, which includes self-assessment and assessment carried out by leaders, with regular and structured feedback. This model aims to offer a comprehensive view of employee performance, promote continuous development and align individual objectives with the strategic objectives of the cooperative. Furthermore, the proposal includes training leaders to guarantee the evaluation process and the creation of an assertive feedback culture. The implementation of this model was closely monitored by the People Management department, with continuous adjustments and improvements to ensure its effectiveness. This work concludes that the adoption of a structured performance evaluation methodology and the promotion of a feedback culture are essential to improve organizational efficiency, the professional development of employees and positively reflect on the strategic objectives to be achieved by Cooperative X.

Keywords: performance evaluation; feedback; leadership.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA	6
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	9
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	9
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	9
2	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	9
2.1	DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA	9
2.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	11
3	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	12
3.1	DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA	12
3.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	14
3.3	RECURSOS	16
3.4	VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA	17
3.5	RESULTADOS ESPERADOS	20
3.5.1	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS	21
4	CONCLUSÃO.....	22
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação/Problemática

O mercado de trabalho busca nos profissionais maior qualificação profissional, levando em consideração as habilidades técnicas para a execução do trabalho, segundo Silva, et al. (2020), que são relacionadas a construção do currículo, nível de formação e experiências de trabalho. Entretanto, com o passar do tempo, apenas as habilidades técnicas não garantem o sucesso profissional. Atualmente, as empresas buscam profissionais com características que vão além das habilidades técnicas, que podem ser desenvolvidas para execução do trabalho.

Visto isso, também buscam profissionais com habilidades humanas, pois as novas atividades e funções exigem profissionais que possuem boa comunicação, habilidades para administrarem diversas tarefas, ética e saibam trabalhar em equipe. Surgem as habilidades comportamentais, que de acordo com os autores Silva et al. (2020), são conjuntos de habilidades que englobam a comunicação, interpessoal, liderança e solução de problemas que podem ser aplicados no trabalho. Os autores Silva et al. (2020), afirmam que as habilidades comportamentais estão sendo cada vez mais valorizadas pelas empresas, pois influenciam o sucesso no desempenho do trabalho, retenção de planos, desenvolvimento, gestão de carreiras, benefícios e recompensas.

A avaliação do desempenho serve como um relatório para análise de desempenho passado e desenvolvimento futuro (Arellano, 2017). Segundo a autora Arellano (2017), quando as empresas contratam funcionários, espera-se atingir resultados e medir o desempenho é fundamental para atingir objetivos. Entretanto, além de apenas olhar para o passado de quanto as pessoas produziram, deve-se ter o olhar para o futuro desenvolvimento dos funcionários, dessa forma ter um planejamento e organização que seja benéfica para empresa e funcionários. Há modelos a serem aplicados de avaliação de desempenho, dentre eles o modelo de avaliação 180°, segundo os autores Cruz e Souza (2021), esse modelo consiste na avaliação do gestor e colaborador, enquanto há um mediador de gestor de pessoas proporcionando momento favorável de *feedback*:

“O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte, onde o gestor funciona como elemento de guia e orientação enquanto o colaborador avalia seu desempenho em função da retroação fornecida pelo mesmo. Todos os recursos são oferecidos ao funcionário: orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas, objetivos a alcançar, há uma cobrança de desempenho e resultados, e quando isto é oferecido, torna-se possível cobrar recursos de seu superior.” (Cruz e Souza, 2021 apud Chiavenato, 2009).

Para o autor Dutra (2014), a avaliação de desempenho possui três dimensões: Desenvolvimento, que é voltada para o futuro do profissional dentro da empresa, projetos de aprimoramento profissional e carreira; Performance, voltado para os objetivos ou metas a serem alcançadas; e Comportamento.

É importante citar que o modelo de trabalho em cooperativa difere das demais empresas. De acordo com o autor Rios (2007), a cooperativa possui algumas características: Propriedade cooperativa, que seria uma associação entre pessoas e não capital; Gestão cooperativa, o poder de decisão é realizado em assembleias; por fim, Repartição cooperativa, o lucro é gerado do próprio trabalho dos associados, após serem retiradas as despesas administrativas, o lucro líquido é dividido entre os associados de acordo com sua participação no ano trabalhado.

O cooperativismo possui sete princípios para guiar as cooperativas ao redor do mundo e ter uma organização padronizada. Segundo dados on-line da Organização das Cooperativas Brasileiras [OCB] (2024), o primeiro princípio é de adesão livre e voluntária, todos podem participar desde que estejam alinhadas com objetivo econômico e assumam as responsabilidades; o segundo, Gestão democrática, em que cada associado tem direito a um voto independente do poder econômico, todos participam das tomadas de decisões e os representantes são eleitos pelos grupos; o terceiro, Participação econômica dos membros, os membros contribuem igualmente para o capital e as sobras podem ser destinadas para os próprios membros, apoio para outras atividades ou desenvolvimento da cooperativa; o quarto, Autonomia e independência, são organizações autônomas, ajuda mútua e controlada por seus membros; o quinto, Educação, formação e informação, buscam desenvolvimento dos cooperados e trabalhadores para contribuir com os negócios e comunidade; o sexto, Intercooperação, atuar junto com outras cooperativas; Por fim, o sétimo, Interesse pela comunidade, contribuir para desenvolvimento sustentável das comunidades.

Somado a isso, o cooperativismo possui ramos de atuação, segundo dados *on-line* da OCB (2024), dentre eles há o ramo Trabalho, Produção de Bens e Serviços, sendo a esse que a cooperativa em questão pertence. De acordo com OCB (2024), “essas cooperativas organizam a prestação de serviços especializados a terceiros ou a produção em comum de bens”. Nesse modelo de Cooperativa é preciso prestar serviço para ser cooperado e, conseqüentemente, dono do negócio. Além disso, dentre os profissionais, eles podem prestar serviço à cooperativa ou para os clientes dela. Cada cooperado tem voz e voto nas decisões da Assembleias, sendo que o trabalho é guiado por princípios e valores que tem como base a justiça social, a equidade, a solidariedade e a sustentabilidade.

Diante disso, a liderança possui um papel importante para alcançar os objetivos traçados pela Cooperativa. Segundo os autores Cruz e Souza (2021), a liderança deve ser um apoiador disposto a desenvolver pessoas e criar oportunidades para que os colaboradores demonstrem suas habilidades e competências. Com isso, há a oportunidade de utilizar a avaliação de desempenho para dar visibilidade às competências que a empresa busca nos colaboradores e direcioná-los para melhor performance. Além disso, segundo Barboza e Pistori (2020), para obter resultados que condizem com a realidade, é recomendado que os avaliadores sejam pessoas que convivem diariamente com o avaliado, sendo um papel fundamental para a liderança assumir e facilitar o desenvolvimento do colaborador.

Para Bergamini (1988, p. 44), é imprescindível “preparar as pessoas para desenvolverem seu papel de avaliadores, para praticá-lo com desenvoltura e assumirem com maturidade crescente a responsabilidade pela avaliação” e dessa forma utilizar a ferramenta de forma positiva. Visto isso, para o processo de *feedback* ser bem recebido pelo colaborador e de fato contribuir para o desenvolvimento, é importante criar uma cultura organizacional e para isso, a proximidade entre líder e colaborador é fundamental para acontecer com naturalidade (Bergamini, 1998).

Visto esse contexto, o presente trabalho foi elaborado por acadêmicos de diferentes cooperativas e de ramos de atuação diferentes, mas que vivenciam 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. Com isso, o estudo terá foco em uma cooperativa específica dos acadêmicos participantes, que será denominada de Cooperativa X.

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; Eggert; Santos, 2020).

2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO 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, consequentemente, 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.

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

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 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 deste 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 (três) 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 (quinze) 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 (um) 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 (quatro) 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 (quinze) 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 (três) 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 (dois) 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

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA:	
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
RECURSOS PARA MANUTENÇÃO DA FERRAMENTA:	
Horas de trabalho da Analista de Recursos Humanos “Anual”	R\$ 3.500,00
Consultoria “Anual”	R\$ 12.000,00

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA:	
Mensalidade Plataforma terceira	R\$ 2.500,00
Coffee Break “Anual”	R\$ 800,00

FONTE: A autora (2024)

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

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
SOLUÇÃO PROPOSTA: 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.			
INVESTIMENTO	RECEITAS/BENEFÍCIOS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES

Horas de trabalho da Gerente de RH – 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. Horas de trabalho da Analista de RH – 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. Plataforma terceira – Busca de plataforma no mercado em específico para realização de avaliação de desempenho. Todo processo de avaliação de desempenho, desde	COLABORADORES: - Desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais dos colaboradores; - Melhoria no clima; organizacional, promovendo, estimulando um ambiente motivador, fortalecimento de regras e normas, integração entre colaboradores, sendo ambiente saudável e produtivo; - Melhoria da comunicação (clareza em plano de carreira, sucessão, processos); - Lideranças preparadas para processo de feedback; COOPERADOS: - Colaboradores mais preparados para prestarem atendimento de qualidade; - Melhoria na comunicação e atendimento ao cooperado; - Melhores resultados econômico-financeiros; - Crescimento sólido da Cooperativa; COOPERATIVA: - Melhores resultados econômico-financeiros; - Gestão mais assertiva e mais estratégica; - Colaboradores alinhados com missão, visão e valores da Cooperativa; - Liderança preparada, evita passivos trabalhistas e promovem a imagem/reputação da Cooperativa; - Liderança preparada consegue conduzir a equipe para atingir metas;	Horas de trabalho dos colaboradores participantes das avaliações de desempenho; Horas de trabalho da Gerente - Horas de trabalho da Analista de RH – 3 meses e meio. Estima-se em torno de 150 horas de trabalho. Custo estimado: 3.500,00. Anual Atividades: - Organização de turmas, quantidade de treinamentos, carga horária e temas abordados; - Treinamentos para todos os colaboradores; - Apresentar a estrutura do programa, objetivo, cronograma e competências principais; - Conferência da realização e preenchimento por parte de todos os participantes; - Refinar a metodologia ou ferramenta; - Por meio da ferramenta emitir relatórios das avaliações de desempenho, compilar as informações das avaliações realizadas e alinhamento da devolutiva com os líderes; Coffee Break - 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 Consultoria	
--	---	---	--

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 Consultoria – Atividades com mapeamento das competências, treinamentos para lideranças, análise de dados juntamente com a diretoria/RH e devolutivas; Custo: 12.000,00 Material de treinamento – Custo: 1.000,00. Apostila de treinamento, cartilhas, canetas, convite de participação.		- Atividades: Revisão das competências, novos treinamentos para lideranças, avaliação de indicadores e análise de dados junto a diretoria/RH. Custo anual: 12.000,00; Plataforma terceira - Custo da mensalidade: 2.500,00	
--	--	--	--

FONTE: A autora (2024)

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 (três) 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, promovendo 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 melhorarmos 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 180º 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

Este trabalho abordou a necessidade de uma metodologia estruturada de avaliação de desempenho na Cooperativa X, evidenciando a importância de um modelo que alie o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais dos colaboradores com a criação de uma cultura de *feedback* efetiva realizada por líderes capacitados. Através da análise da situação em que a Cooperativa se encontrava, sendo a ausência de uma metodologia padronizada, foi possível identificar que a falta de uma avaliação de desempenho formalizada impacta negativamente tanto na eficiência organizacional quanto no engajamento e desenvolvimento dos colaboradores.

A proposta de implementação do modelo de avaliação 180°, que envolve autoavaliação e avaliação pelos líderes, se mostrou como uma solução viável para enfrentar esses desafios. Este modelo permite uma visão mais holística do desempenho, oferecendo *feedbacks* regulares e objetivos que são essenciais para o crescimento contínuo dos colaboradores e para o alinhamento das metas individuais, levando em consideração os objetivos estratégicos da cooperativa.

Além disso, a capacitação das lideranças para conduzir essas avaliações e a criação de uma cultura de *feedback* são fundamentais para garantir a eficácia do modelo proposto. A liderança desempenha um papel fundamental em suportar e apoiar os colaboradores, tornando o *feedback* um processo construtivo e integrado à cultura organizacional.

Em suma, a implementação de um modelo estruturado de avaliação de desempenho e a promoção de uma cultura de *feedback* na Cooperativa X, reflete na melhoria dos resultados organizacionais, como também para o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Este trabalho, buscou abordar e propor soluções para a problemática identificada, oferecendo um caminho para a Cooperativa X de fortalecer sua gestão de pessoas, visando melhorar a satisfação no ambiente de trabalho e refletir positivamente nos objetivos estratégicos a serem alcançados pela Cooperativa X.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARELLANO, E.B.; CESAR, A.M.R.V.C. 2017. **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. Elsevier Editora Ltda. São Paulo. Brasil.

BARBOZA, B.C.L; PISTORI, D.S.S. **Avaliação de desempenho**: O papel do líder no processo de desenvolvimento dos colaboradores. XVII Congresso Virtual de Administração. Disponível em:
<https://www.convibra.org/publicacao/21150/#:~:text=Para%20os%20avaliados%2C%20a%20lideran%C3%A7a,desmotivar%20o%20crescimento%20do%20avaliado>. Acesso em: 02 jun. 2024.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação do Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.

CRUZ. S.S; SOUZA. L.A.S. **Avaliação de desempenho uma ferramenta de gestão no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores**. Revista Mangaio Acadêmico, v. 6, n. 2. 186-197, 2021.

DUTRA, J.S. 2014. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. Atlas. São Paulo. Brasil.

Onde o cooperativismo está. Trabalho, Produção de Bens e Serviços. **SomosCoop**. Disponível em: <https://www.somos.coop.br/conheca-o-coop/onde-estamos/trabalho-producao-de-bens-e-servicos> Acesso em: 30 mai. 2024.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação e feedback apreciativo**: a liderança inspirando o desenvolvimento humano. São Paulo: Ed. Dialética, 2022. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bXaiEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=O+DESENVOLVIMENTO+DA+LIDERAN%C3%87A+ATRAV%C3%89S+DA+CULTURA+DO+FEEDBACK&ots=HSmCoKEtWb&sig=ulh77KTVEQ4EM45F_9zvU1-QeMM#v=onepage&q=O%20DESENVOLVIMENTO%20DA%20LIDERAN%C3%87A%20ATRAV%C3%89S%20DA%20CULTURA%20DO%20FEEDBACK&f=false Acesso em: 10 jun. 2024.

RIOS, G.S.L. 2007. **O que é cooperativismo**. Editora e livraria brasiliense. São Paulo. Brasil.

SILVA, B.X.F.; NETO, V.C.; GRITTI, N.H.S. **Soft skills**: rumo ao sucesso no mundo profissional. Revista interface tecnológica, 17: 830-834.