

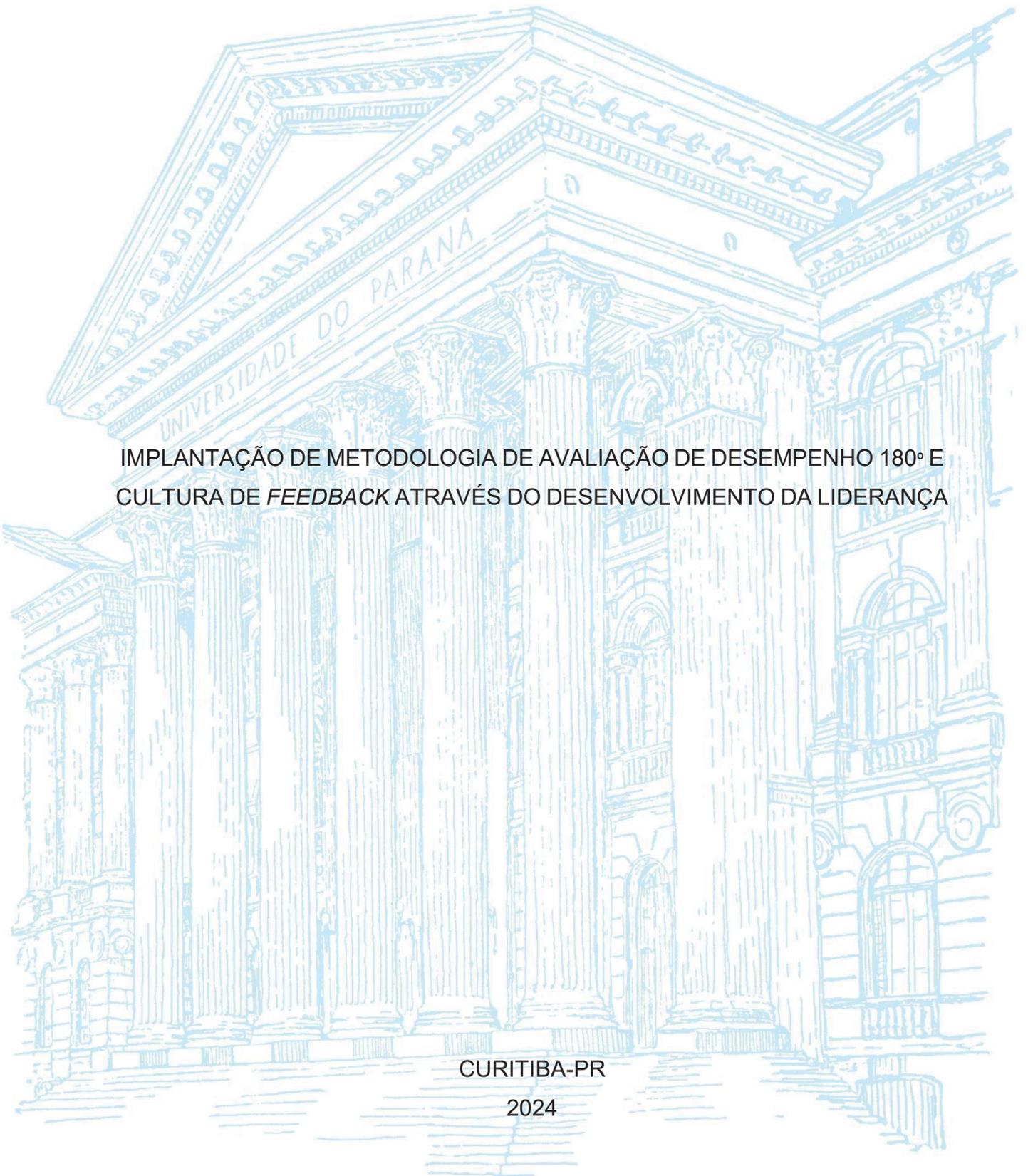
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LIRIDIANE DE MELO FABRICIO

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

CURITIBA-PR

2024



LIRIDIANE DE MELO FABRICIO

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO 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-PR

2024

RESUMO

Este artigo aborda sobre a falta de padronização na metodologia de avaliação de desempenho em cooperativas. Utilizando como estudo de caso, para ilustrar a problemática, a Cooperativa X, do ramo do agronegócio, localizada na cidade de Maringá, no norte do Paraná. O objetivo é destacar a importância de um programa estruturado de avaliação de desempenho e a criação de uma cultura de *feedback*, com ênfase no papel da liderança. O estudo propõe a implementação da metodologia de avaliação de desempenho 180 graus, que inclui autoavaliação e avaliação pelo líder direto. A literatura existente sobre avaliação de desempenho em cooperativas é limitada, portanto, o artigo adapta teorias de empresas para o contexto cooperativo, entendendo a importância de ajustá-las às especificidades do cooperativismo. O artigo delinea um plano de implantação de um sistema para as avaliações de desempenho, que inclui a escolha da ferramenta adequada, capacitação da liderança, a comunicação e execução do processo de avaliação. Destacando a necessidade de uma comunicação clara com todos os colaboradores e a importância da capacitação dos líderes para o sucesso da implementação. A proposta visa resolver a falta de padronização e a ausência de *feedback* formal, que levam a problemas como desmotivação e baixa eficiência. Com essa padronização da metodologia espera-se melhorar a comunicação, alinhar os objetivos individuais com os organizacionais e aumentar a produtividade e a eficiência geral da cooperativa. O artigo também discute os desafios potenciais que podem ser encontrados durante o processo, tais como a resistência à mudança e a necessidade de suporte contínuo da liderança. Conclui-se que a sistematização da avaliação de desempenho é crucial para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a competitividade da Cooperativa X no mercado.

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

ABSTRACT

This article addresses the lack of standardization in performance evaluation methodology in cooperatives, using Cooperativa X, a company in the agribusiness sector located in Maringá, northern Paraná, as a case study to illustrate the issue. The objective is to highlight the importance of a structured performance evaluation program and the creation of a feedback culture, with an emphasis on the role of leadership. The study proposes the implementation of the 180-degree performance evaluation methodology, which includes self-assessment and evaluation by the direct leader. The existing literature on performance evaluation in cooperatives is limited; therefore, the article adapts business theories to the cooperative context, adjusting them to the specificities of cooperativism. The article outlines a plan for implementing a performance evaluation system, which includes selecting the appropriate tool, training leadership, and communicating and executing the evaluation process. It emphasizes the need for clear communication with all employees and the importance of leadership training for successful implementation. The proposal aims to address the lack of standardization and the absence of formal feedback, which lead to issues such as demotivation and low efficiency. By standardizing the methodology, it is expected to improve communication, align individual goals with organizational objectives, and increase overall productivity and efficiency of the cooperative. The article also discusses potential challenges that may arise during the process, such as resistance to change and the need for ongoing leadership support. It concludes that systematizing performance evaluation is crucial for strengthening people management and enhancing Cooperativa X's competitiveness in the market.

Keywords: performance evaluation; feedback; Leadership.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	4
1.1. Apresentação/Problemática:	4
1.2. Objetivo Geral do Trabalho:	6
1.3. Justificativas do objetivo:	7
2. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	7
2.1. Descrição geral da cooperativa	7
2.2. Diagnóstico da situação-problema	9
3. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	10
3.1. Desenvolvimento da proposta:	10
3.2. Plano de implantação:	12
3.3. Recursos:	14
3.4. Viabilidade Econômico-Financeira:	15
3.5. Resultados esperados:	18
3.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas:	19
4. CONCLUSÃO	20
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação/Problemática:

O presente trabalho foi elaborado por acadêmicos que labutam em Cooperativas diversas, das quais vivenciam cenários semelhantes: a falta de padronização na metodologia de avaliação de desempenho. Dentre estas foi selecionada uma, que será denominada de Cooperativa X para exemplificar a problemática em questão.

O trabalho tem como objetivo abordar a importância de um programa de avaliação de desempenho estruturado e a cultura de *feedback*, utilizando-se da liderança neste processo. Colocando o gestor no papel de replicador, mas também no lugar de funcionário que necessita ser desenvolvido para que possa contribuir de forma assertiva. Para dar início a implantação de um programa estruturado foi optado pela avaliação de desempenho 180 graus. Nesta metodologia, além do gestor fazer a avaliação do colaborador, o liderado realiza a autoavaliação.

Um ponto importante a ser destacado, é que a literatura sobre a metodologia de avaliação de desempenho em cooperativas é escassa, sendo assim, considerou-se as teorias propostas para empresa tendo em vista a necessidade de ajustes que contemplem o cooperativismo. Sabe-se que há diferenças grandes desde da fundação até o modelo de gestão entre cooperativas e empresas. Entende-se por Cooperativa uma organização com no mínimo 20 pessoas, que unem-se de forma cooperativa e democrática, com objetivos comuns no âmbito econômico e social, tendo aspectos legais diferentes de empresas, baseando-se na Economia Solidária (Oliveira, 2018). Este problema pode ser minimizado partindo da premissa que a avaliação de desempenho deve ser estruturada levando em consideração desde a estrutura da organização até os seus objetivos:

Para Corrêa (1986), o primeiro passo para se desenvolver um modelo de avaliação de desempenho organizacional é descrever a empresa, seu ambiente, sua cultura, missão, objetivos, estrutura, estratégia, bem como os eventos marcantes. Posteriormente deve-se definir os módulos que serão avaliados; esses serão apontados considerando as características da empresa (*apud Oliveira, 2018*).

Outra definição relevante é se a avaliação ocorrerá de forma formal ou informal, individual ou em grupo. O foco do trabalho será na avaliação formal realizada de forma individual, segundo Beuren, Eggert e Santos (2020) esta modalidade se bem conduzida traz transparência ao processo, aumentando a confiança para os participantes, bem como o ajuste de desempenho fora do esperado. Trazendo vantagens para ambas as partes, para a empresa é uma forma de sistematizar as avaliações dos funcionários e respaldar promoções, alterações salariais, demissões e outras movimentações. Para o empregado é uma forma de saber sobre o seu desempenho, obter sugestões e aconselhamentos de mudanças.

A sistematização e estruturação do programa de avaliação de desempenho é importante para dar clareza do que será avaliado e a forma de movimentações de pessoal dentro da empresa. É importante ter metas claras e mensuráveis para aumentar a percepção de justiça dentre os participantes, trazendo confiabilidade à avaliação e conseqüentemente ao *feedback* recebido (Beuren; Eggert; Santos, 2020).

Para tanto, será realizado o levantamento das competências organizacionais e específicas. Segundo Parry (1996) apud Lemes (2006, p.2) pode-se definir a competência como:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

Após a avaliação dessas competências, é chegada a hora de fornecer o *feedback* ao funcionário. Essa é uma etapa do processo onde a comunicação é a maior ferramenta. A comunicação faz parte do dia a dia de todos, mas mesmo assim é passível de falhas. Essa informação é essencial para o desempenho do funcionário dentro da Cooperativa. Este retorno da avaliação deve ser feito de forma assertiva para ter o resultado esperado, evitando comportamentos agressivos ou defensivos. (Chiavone, 2018). Segundo Beuren & Gorla (2016), o *feedback* tem impacto direto nos resultados organizacionais, sendo uma operacionalização da informação do empregado dentro da empresa. Trazendo à tona assuntos relacionados ao desempenho, adequação comportamentais que precisam ser corrigidos para a empresa atingir o objetivo esperado. Sendo uma ferramenta para dar retorno da avaliação de desempenho.

Segundo Beuren, Eggert e Santos (p.114, 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.”

A estruturação e sistematização contribuem para que a organização se torne mais competitiva. E diante disso, o papel da liderança é desafiador, pois além da necessidade de conhecer sobre o mercado que está inserido, a empresa em que se trabalha, as atribuições da área, é fundamental conhecer sobre o ser humano e seu comportamento no ambiente de trabalho. É essencial pensar não somente no desenvolvimento da sua equipe, mas no seu próprio desenvolvimento para se manter atualizado diante das rápidas mudanças e competitivo no mercado (Rahme, 2022)

Segundo Ramos (2023) são muitos os desafios do líder do futuro, entre eles a capacidade de aprender e mudar de forma acelerada, as novas formas de comunicação empresarial e a ruptura de paradigmas. Tendo como vantagens competitivas a flexibilidade e a adaptabilidade. Ser líder é um trabalho árduo e complexo e que também precisa ser desenvolvido e cuidado pela empresa. “Aos líderes, como sabemos, é sempre exigido que motivem os seus colaboradores, certo? Mas, na verdade, nunca ninguém verdadeiramente conseguiu responder à questão: ‘E que motiva os líderes?’” (Ramos, p.37, 2023).

Com base nisso, dentro da avaliação de desempenho 180 graus o gestor também poderá ser avaliado e informado sobre o seu desempenho, contribuindo para o seu desenvolvimento dentro da empresa. Tendo em vista o grande desafio da liderança, faz-se necessário capacitá-los acerca do programa de avaliação de desempenho para que atuem como facilitadores na implantação de uma cultura de *feedback*. Desta forma, o líder será avaliado mas também terá a oportunidade de avaliar a sua equipe de forma sistematizada.

1.2. Objetivo Geral do Trabalho:

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

1.2 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.

1.3. 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 Recursos Humanos, 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: a falta de padronização na metodologia de avaliação de desempenho e quanto o papel da liderança influência nos processos e entregas dos resultados a serem alcançados pelas equipes.

Identificou-se que a ausência de uma estrutura de gestão de desempenho, afeta diretamente o processo avaliativo dentro da cooperativa, isso está diretamente ligado a alguns fatores importantes, como a 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 de maneira pontual. 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 a 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.

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 autoavaliação 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 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 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 e adesão 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 180º 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 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 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

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
Mensalidade Plataforma terceira	R\$ 2.500,00

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA:	
<i>Coffee Break – Anual</i>	R\$ 800,00

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 avaliação de desempenho 180° e cultura de <i>feedback</i> através do desenvolvimento da liderança.			
PRAZO DE ANÁLISE: A partir da implantação, avaliaremos no prazo de 3 anos.			
INVESTIMENTO	RECEITAS/BENEFÍCIOS	CUSTOS	OBSERVAÇÕES

<p>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.</p> <p>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.</p> <p>Plataforma terceira – Busca de plataforma no mercado em específico para realização de avaliação de desempenho. Todo processo de avaliação de desempenho, desde</p>	<p>COLABORADORES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 <i>feedback</i>; <p>COOPERADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores mais preparados para prestarem atendimento de qualidade; - Melhoria na comunicação e atendimento ao cooperado; - Melhores resultados econômico-financeiros; - Crescimento sólido da Cooperativa; <p>COOPERATIVA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; 	<p>Horas de trabalho dos colaboradores participantes das avaliações de desempenho;</p> <p>Horas de trabalho da Gerente -</p> <p>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</p> <p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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; <p>Coffee Break</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para realização dos treinamentos com liderança sobre processo de avaliação de desempenho e <i>feedback</i> e treinamento para colaboradores sobre avaliação de desempenho. <p>Custo estimado: 800,00. Anual</p> <p>Consultoria</p>	
---	--	---	--

<p>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>Consultoria – Atividades com mapeamento das competências, treinamentos para lideranças, análise de dados juntamente com a diretoria/RH e devolutivas; Custo: 12.000,00</p> <p>Material de treinamento – Custo: 1.000,00. Apostila de treinamento, cartilhas, canetas, convite de participação.</p>		<p>- 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</p>	
--	--	--	--

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, 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, 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 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 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, 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 próprio e da Cooperativa. 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 presente pesquisa aponta a necessidade e a relevância da padronização dos processos de avaliação de desempenho, em especial na Cooperativa X, a qual serviu para o estudo de caso. A falta de um modelo estruturado leva a construção de *feedbacks* informais e uma cultura de baixa transparência, impactando negativamente na eficiência organizacional e na motivação dos colaboradores. Diante desses desafios, a proposta de implementação do modelo de avaliação de desempenho 180 graus surge como uma solução inicial de sistematizar o processo de avaliação de desempenho da cooperativa. Esse modelo não apenas permite a autoavaliação e a

avaliação pelos líderes, mas também contribui para uma cultura de *feedback* contínuo e construtivo, essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. A capacitação e adesão das lideranças, a comunicação clara sobre o processo e a definição das competências a serem avaliadas são passos cruciais para a eficácia desta abordagem.

A proposta detalhada neste estudo abrange todas as etapas necessárias para a implementação bem-sucedida da metodologia 180 graus, incluindo como etapas a análise e escolha de ferramentas, a capacitação dos líderes e a definição de cronogramas e recursos necessários. Sugere-se que haja constantes revisões e ajustes dos processos implementados para que sempre estejam alinhados à estratégia e posicionamento da Cooperativa. A execução dessa proposta permitirá à Cooperativa X não apenas melhorar a gestão de pessoas, mas também fortalecer a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais produtivo e alinhado com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

Portanto, a implementação deste modelo representa um avanço significativo para a Cooperativa X, pois ao adotar uma abordagem sistemática e estruturada para a avaliação de desempenho, a cooperativa estará melhor posicionada para enfrentar os desafios do mercado, terá um alinhamento eficaz entre suas estratégias e operações e melhorará o engajamento dos colaboradores.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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: justiça processual e qualidade do feedback percebidos**. Revista Organizações & Sociedade, Universidade Federal da Bahia, 27(92), 113-131, 2020. Disponível em <https://www.scielo.br/j/osoc/a/J7sz8LzxfpLPn5YxBp8BxyF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 09/06/2024 e 12/07/2024

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/
Acesso em 13/06/2024

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>. Acesso em 13/06/2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2008
<https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/175247/18/texto%20base%20semana%202004.pdf> Acesso em 13/06/2024

CHIAVONE, Rafael Spera. **Assertividade com cultura organizacional, um estudo na empresa MAX CLEAN**. Curitiba: FGV, 2018. Disponível em http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/MBADHG_1.16_Rafael-Spera-Chiavone.pdf. Acesso em: 10/06/2024.

GURGEL, Sonia. **Historias trágicas que se tornaram cômicas: uma visão bem humorado do mundo de RH/ Daviane Chemin, Ângela Wanke**. Curitiba: (s.n), 2024

LEMES, Rogerio. **A avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, Elizabeth Wood Moçado de. **Avaliação de desempenho organizacional de cooperativas de crédito: uma análise à luz da teoria da agência dos pontos de vista de cooperados, conselheiros e gerentes**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2018, 323 p.

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=bXaiEAAAQBAJ&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: 10/06/2024.

RAMOS, Pedro. **A gestão de pessoas de A a Zen...** Rio de Janeiro: ed. Qualitymark Editora, 2023.