

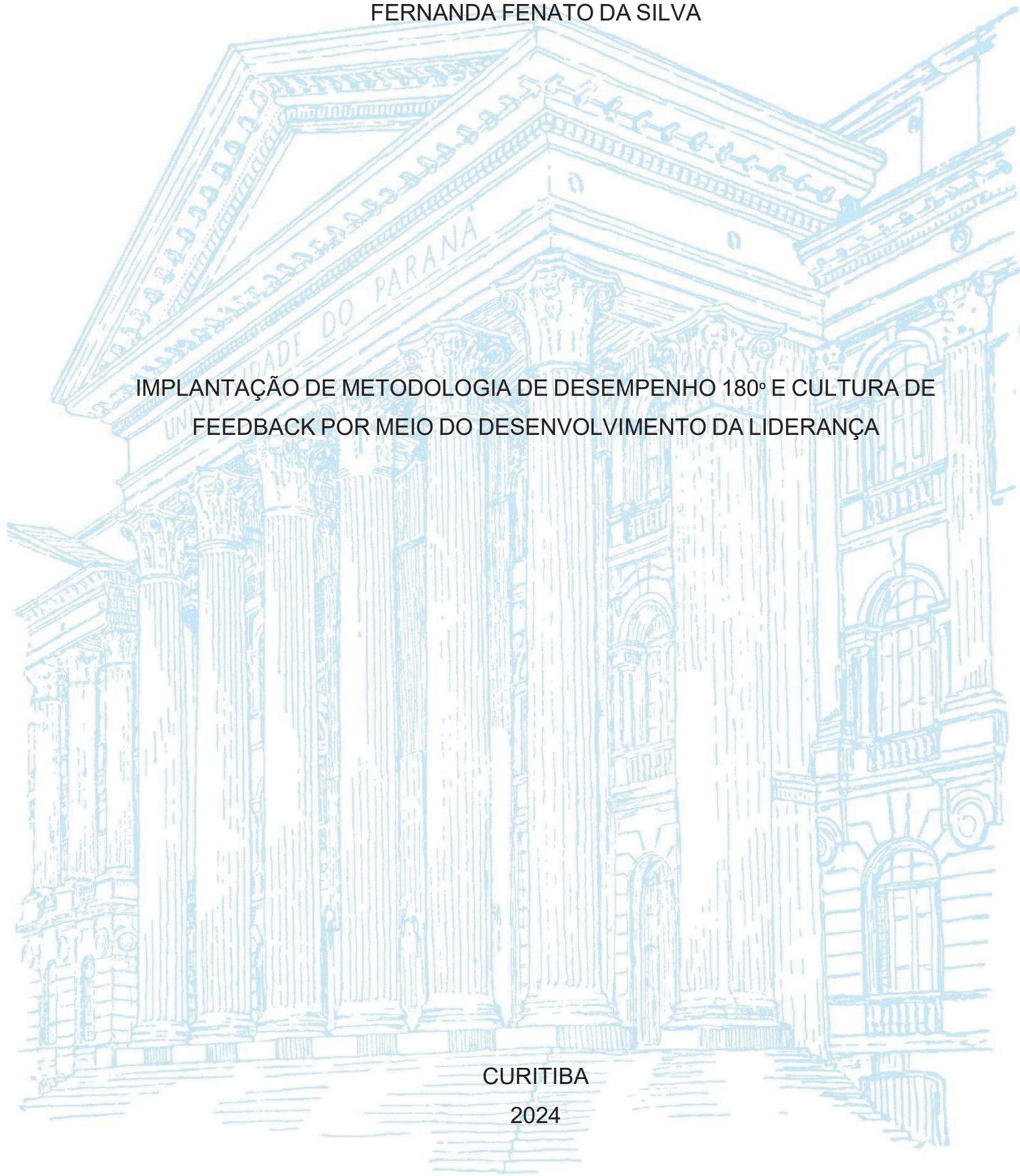
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA FENATO DA SILVA

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

CURITIBA

2024



FERNANDA FENATO DA SILVA

IMPLANTAÇÃO DE METODOLOGIA DE DESEMPENHO 180° E CULTURA DE
FEEDBACK POR MEIO 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

Este estudo teve como foco a implementação da metodologia de avaliação de desempenho 180° e a construção de uma cultura de feedback contínuo para colaboradores, por meio do desenvolvimento da liderança, em uma cooperativa de médio porte localizada no norte do Paraná. A abordagem do trabalho é de cunho qualitativo, pois foi embasada em pesquisas bibliográficas para obtenção do referencial teórico necessário e análise da viabilidade do projeto na organização. A escolha do método 180°, que abrange a autoavaliação e a avaliação de lideranças, se deu pela inexistência de qualquer outra metodologia na instituição com o mesmo objetivo. Portanto, espera-se promover uma visão equilibrada do desempenho dos colaboradores dentro da organização, com a ressalva de que se trata de um projeto inicial, sujeito a aprimoramento a partir dos resultados obtidos. As análises indicam que, com o treinamento das lideranças para o desenvolvimento de habilidades eficazes no momento das devolutivas, pode-se construir uma cultura organizacional voltada e aberta aos feedbacks, que reflete no sentimento de pertencimento dos colaboradores à organização. Dessa forma, prevê-se maior engajamento dos colaboradores, que passam a conciliar seus próprios propósitos aos da cooperativa. Portanto, considera-se que a avaliação de desempenho 180°, alinhada ao desenvolvimento das lideranças, torna-se uma ferramenta imprescindível para o crescimento organizacional e o desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; método 180 graus; devolutiva.

ABSTRACT

This study focused on the implementation of the 180° performance evaluation methodology and the establishment of a continuous feedback culture for employees through leadership development in a medium-sized cooperative located in northern Paraná. The approach of the work is qualitative, as it was based on bibliographic research to obtain the necessary theoretical framework and to analyze the feasibility of the project within the organization. The choice of the 180° method, which includes self-assessment and leadership evaluation, was due to the absence of any other methodology in the institution with the same objective. Therefore, it is expected to promote a balanced view of employee performance within the organization, with the caveat that this is an initial project, subject to improvement based on the results obtained. The analyses indicate that, with leadership training to develop effective feedback skills, it is possible to build an organizational culture open to feedback, which reflects in the employees' sense of belonging to the organization. Thus, greater employee engagement is anticipated as they begin to align their own goals with those of the cooperative. Therefore, it is considered that the 180° performance evaluation, aligned with leadership development, becomes an essential tool for organizational growth and employee development.

Keywords: performance evaluation; 180-degree method; feedback.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
1.1. Apresentação/Problemática	6
1.2. Objetivo Geral do Trabalho	8
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 A 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.....	19
3.6. Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas.....	21
4. CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	24

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação/Problemática

De acordo com Chiavenato (2014), a “avaliação” é um tema que perpassa vivências dos seres humanos, isto é, a todo o momento são realizadas ponderações acerca de aspectos particulares. Nesse sentido, no âmbito profissional não é diferente, há a necessidade de avaliar o desempenho nos mais diversos contextos: humano, operacional, comercial, contábil, dentre outros setores. Dessa forma, frente aos desafios atuais do mercado, para que a organização se mantenha competitiva, espera-se que os colaboradores desempenhem com excelência as atividades a eles atribuídas. Sendo assim, torna-se imprescindível a existência de uma metodologia de avaliação de desempenho bem estabelecida no contexto organizacional.

Como afirma Pontes (2010), avaliar o desempenho significa instituir um contrato com os empregados acerca dos resultados que a organização deseja alcançar. Com isso, caso não exista um método, bom planejamento ou estratégias bem definidas, haverá um desalinhamento ou mudança de rota para alcançar o proposto, já que tal instrumento possibilita que os combinados entre organização e colaboradores sejam aplicados na rotina por cada um dos integrantes da instituição. O autor sinaliza que a avaliação de desempenho deve ser realizada pelos líderes da instituição, já que o papel da gestão inclui planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados da equipe de trabalho (PONTES, 2010, p. 26).

Barboza e Pistori (2021), explicam que para os liderados o papel do líder faz-se fundamental no processo de avaliação de desempenho, pois, ainda que a evolução e desenvolvimento seja de responsabilidade individual, a figura do líder tem a capacidade de influenciar, impulsionar e estimular cada um e, a depender do posicionamento da liderança, pode existir desmotivação e/ou inibição do crescimento do avaliado. As autoras colocam que é fundamental que a avaliação seja realizada por pessoas que têm contato direto com o avaliado, pois, dessa forma, diminuem-se os riscos de os fatos abordados não condizerem com a realidade. Sendo assim, a relação entre avaliador e avaliado faz-se fundamental no processo como um todo e, principalmente no “pós-avaliação”, que está fortemente ligado à evolução dos colaboradores.

Pontes (2010) considera que a ausência de um programa de avaliação de desempenho bem estabelecido tem como resultado a desinformação por parte dos colaboradores, isto é, não se sabe ao certo os resultados que a organização espera alcançar. Com isso, ao ocorrer fracassos ou sucessos, há desconhecimento dos motivos e dos responsáveis por tal situação. Ainda, aponta que pode existir uma inclinação de transmitir insatisfações em relação a situações que não deram certo sem as devidas orientações para agir de maneira diferente e, por outro lado, situações de sucesso não são tratadas com evidência, tal contexto, segundo o autor, propicia um ambiente desmotivador.

Além disso, é importante voltar a atenção às considerações de Pontes (2010) quando afirma que escolhas inadequadas das ferramentas de avaliação podem acarretar em desencontro com os principais objetivos do método, isto é, desenvolver os indivíduos e, conseqüentemente, a organização. Pontua que é necessário atentar-se ao papel do avaliador, que se faz essencial para que o processo obtenha êxito. Coloca que existem situações em que o avaliador não está devidamente treinado, ou não apresenta habilidade para propiciar o *feedback* ao avaliado, o que impacta no objetivo e resultados com a implementação da metodologia.

Ao pensar no responsável pela análise da performance, Pontes (2010) apresenta algumas possibilidades. A primeira delas refere-se à avaliação pelo gestor em que este oferece contribuições ao desempenho do avaliado. Outro método refere-se à autoavaliação, em que aumenta a participação do avaliado no processo e, em grande parte dos casos, complementa-se com as considerações da liderança. Além destas, o autor discorre sobre a avaliação de subordinados em que estes fornecem *feedback* a respeito do desempenho do gestor, denominado de "*feedback* ascendente". Há ainda, a avaliação de pares em que colaboradores do mesmo nível hierárquico avaliam-se uns aos outros, os participantes podem ser da mesma equipe ou de setores diversos. Por fim, Pontes (2010) expõe sobre a avaliação 360°, que tem como finalidade agrupar os métodos anteriores, pois visa transformar o retorno em um processo completo, já que as ponderações são realizadas por diversas fontes: ambiente interno e externo à organização, pessoas em diferentes posições, isto é, líderes e liderados e, ainda, pares e clientes.

Segundo Pontes (2010), os métodos podem ser divididos entre clássicos e contemporâneos e classificados pela ênfase da avaliação, que será em relação ao passado, futuro ou ambos, isto é, se a avaliação é devolutiva terão como foco os

comportamentos passados ou futuros. Em relação aos primeiros, têm-se a pesquisa de campo, métodos de escalas, comparação binária e atribuição de graus. No que diz respeito a métodos que se baseiam no futuro, tem-se a Avaliação por Objetivos, Atividades e Acompanhamento e, ainda, Avaliação de Resultados. A metodologia a ser utilizada neste trabalho, “Avaliação por Competências”, é considerada, de acordo com o autor, um instrumento que tem como destaque o futuro, mas não deixa de levar em consideração o passado para o processo.

Pontes (2010) ao citar Parry (1996) define que as competências podem ser entendidas como um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes que interferem no trabalho dos indivíduos e, portanto, têm relação com o desempenho das atividades na organização. Pontes (2010) explica que as competências estão divididas em: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, segundo ele:

Os conhecimentos são as informações que a pessoa detém em áreas específicas e o nível de profundidade deles, significando “o saber”. As habilidades referem-se às aptidões para desempenhar determinadas tarefas, significando “o saber fazer”. As atitudes referem-se à forma como as pessoas agem, significando “o querer fazer”. As atitudes são influenciadas pelos valores, crenças e autoimagem. (PONTES, 2010, p. 150).

O autor explica que para estruturar um método de avaliação por competências, é necessário, antes de tudo, definir um “perfil de competências”, ou seja, definir quais competências necessárias para que a organização alcance os objetivos, alguns exemplos são: foco no cliente, orientação para resultados, trabalho em equipe. Com isso, entende-se que tais competências passam a ser essenciais a todos que integram a instituição. Em seguida, faz-se necessária a definição de competências a cargos, tais pontos podem ser definidos em relação à parte técnica e comportamental, enquanto as primeiras referem-se aos conhecimentos e habilidades em um setor definido, a parte comportamental abrange atitudes e comportamentos compatíveis com as atividades. Por fim, Pontes (2010) considera que a avaliação por competências possibilita mensurar a existência de competências exigidas e, em contrapartida, construir planos de ação para o aprimoramento destas.

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 serviços 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 atingir os resultados esperados.

2.2. Diagnóstico da situação-problema

O presente estudo iniciou-se com um grupo de profissionais da área em comum de atuação em RH (Recursos Humanos), 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 ao papel da liderança influencia nos processos e entregas de resultados a serem alcançados pelas equipes.

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

Isso pode levar a algumas consequências danosas, como ineficiência da organização, sendo difícil identificar problemas de desempenho em áreas que precisam de melhorias operacionais, colaboradores que não recebem avaliações de desempenho podem não receber orientação sobre como melhorar suas habilidades

ou avançar em suas carreiras resultando no desalinhamento entre os objetivos individuais dos colaboradores e os objetivos estratégicos da organização. Nesse sentido, pode-se existir um clima de desmotivação, pois pode gerar o sentimento de não-reconhecimento ao colaborador, e, ainda, não evidenciar oportunidades para desenvolvimento. Dessa forma, considera-se que a inexistência de avaliação por desempenho pode resultar em um ambiente em que os colaboradores não se sentem valorizados e, assim, refletir em alta rotatividade de cargos dentro da organização. Ainda, a existência de pouca ou nenhuma informação acerca da performance de cada um dos indivíduos, pode levar a tomada de decisões menos estratégicas por parte da gestão no que se refere a promoções, desligamentos, investimento em treinamentos e envolvimento em projetos.

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

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 “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 alcançar os resultados esperados. Portanto, a coleta de todas as informações necessárias ao processo e a sua análise, serão realizadas 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 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 de forma eficaz 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 pesquisas 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 o alinhamento e o suporte necessários 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 prazo 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

RECURSOS PARA IMPLANTAÇÃO DA FERRAMENTA:	
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
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 para manutenção do projeto a longo prazo.

TABELA 2. VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO:

VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR			
SOLUÇÃO PROPOSTA: Implantação de metodologia de desempenho 180° 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

<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</p>	<p>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;</p> <p>COOPERADOS: - Colaboradores mais preparados para prestarem atendimento de qualidade; - Melhoria na comunicação e atendimento ao cooperado; - Melhores resultados econômico-financeiros; - Crescimento sólido da Cooperativa;</p> <p>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;</p>	<p>Horas de trabalho dos colaboradores participantes das avaliações de desempenho; 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 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;</p> <p>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</p>	
--	---	--	--

<p>avaliação de desempenho. Todo processo de avaliação de desempenho, desde cadastro dos colaboradores, cadastro dos cargos e faixas, cadastro das competências para os cargos, cadastro e realização das avaliações, registro de programa de desenvolvimento individual (PDI). Personalização da plataforma para a Cooperativa. Custo do Setup: 5.000,00</p> <p>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>Consultoria - 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>	
---	--	---	--

FONTE: A autora (2024).

Desta forma, o valor de investimento inicial está relacionado principalmente ao trabalho da Gerência de Recursos Humanos (RH), Analista de Recursos Humanos (RH), 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 (RH), voltadas à busca da plataforma no mercado, busca por aprovação do projeto, por meio de reuniões, suporte em treinamentos, planejamento de *coffeebreak* etc., 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

Considera-se 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 projeto teve como objetivo abordar a importância da existência de uma metodologia de avaliação bem estruturada na Cooperativa X, fundada em 1992, no norte do Paraná. Considera-se que a gestão da *performance* é fundamental para que os colaboradores possam ter conhecimento dos objetivos da organização e, portanto, atuem com o intuito de alcançá-los. Nesse sentido, a implementação do método em 180° pretende construir e, posteriormente, fortalecer a cultura do *feedback* na cooperativa, já que tal ponto é imprescindível ao desenvolvimento dos indivíduos nela inseridos.

O estudo mostra que a ausência de tais avaliações, com métodos bem definidos, pode levar à desinformação e, ainda, desmotivação por parte dos colaboradores, fato este que pode impactar negativamente nos resultados organizacionais. Entende-se que a avaliação do desempenho permite evidenciar as expectativas da organização e, ainda, visualizar com maior facilidade situações de êxito. Por outro lado, aumenta a possibilidade de elaborar planos de ação para pontos que podem ser melhorados, com vistas a maior alinhamento às estratégias da instituição.

Com isso, considera-se que a liderança é parte fundamental do projeto, já que os gestores, além de conduzir o processo em conjunto com os liderados, assumem o papel de suporte ao desenvolvimento destes por meio das devolutivas. Sendo assim, pode-se afirmar que se tornam foco do programa, já que devem estar preparados para a implantação, acompanhamento e desenvolvimento da avaliação de desempenho. Portanto, devem ser foco de constantes cursos, treinamentos e workshops acerca da temática.

Por fim, é válido salientar a importância em se ter nítida a ideia de que o programa de desenvolvimento deve ser subjetivo, isto é, com especificidades a cada colaborador e estar de acordo com objetivos destes. A partir disso, é possível desenhar os resultados esperados, bem como atitudes, comportamentos e habilidades a serem desenvolvidas individualmente e não necessariamente pelo grupo. Ainda, após o estabelecimento e garantia de efetividade do método de 180° - com base em evidências - é válida a análise de expansão de tal metodologia para modelos mais abrangentes, em que se pode incluir mais visões ao processo.

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 jun. 2024.

BARBOZA, Bianca Cristina de Lima; PISTORI, Débora Scardine da Silva. **Avaliação de desempenho:** o papel do líder no processo de desenvolvimento dos colaboradores. In: XVII Congresso Virtual de Administração, 2020, online.

CHAIVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Manole, 2014.

PONTES, Benedito. **Avaliação de Desempenho:** Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por objetivos, Competências e Equipes. 11ª ed. Editora São Paulo, 2010.

RAHME, Lucia Helena. **Comunicação e feedback apreciativo:** a liderança inspirando o desenvolvimento humano. São Paulo: 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 jun. 2024.

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