

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS
Ênfase em Gestão de Pessoas**

CHALENE SEMINIUK DA SILVA

**MELHORIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
CRESOL CONFEDERAÇÃO**

Florianópolis/Santa Catarina

2020

CHALENE SEMINIUK DA SILVA

**MELHORIA NO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
CRESOL CONFEDERAÇÃO**

Plano de Negócio apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.

Prof. Orientadora Dra Sandra Mara Matuisk Mattos.

Florianópolis/Santa Catarina

2020

CARTA DE ABERTURA

À banca avaliadora e a Cresol Confederação, segue Plano de Negócio referente melhoria no processo de avaliação de desempenho existente na organização atualmente.

Atualmente somente é possível realizar *feedback* de gestores para liderados diretos com um intervalo de seis em seis meses e finalizam com um consenso entre eles. Estes *feedbacks* são realizados em um plataforma implementada na Cresol Confederação chamada Sênior e que será utilizada para realizar a melhoria proposta.

A proposta traz uma melhoria ao implementar a metodologia de Avaliação de Desempenho 360° no processo já existente, que é uma metodologia utilizada para avaliações de desempenho que promove uma avaliação entre qualquer colaborador de qualquer nível de cargo e que façam parte da Cresol Confederação.

Esta metodologia é utilizada em várias empresas que averiguaram a necessidade de avaliações entre colaboradores de vários níveis. Estas avaliações serão mais pontuais, com menos tempo de intervalo entre as avaliações já existentes no processo atual, que impulsionam o crescimento da empresa e ajudem na comunicação entre equipes e hierarquias e que possa haver o consenso entre estes colaboradores para diminuir conflitos existentes que surgem com o passar do tempo.

Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado dentro de uma organização e o objetivo da proposta é a melhoria contínua dos colaboradores e a ajuda em aspectos como capacitação, habilidades técnicas e pontos a serem melhorados, mapeamento de objetivos de carreira, reestruturação de equipes, planejamento de treinamentos, diminuir conflitos internos entre colaboradores e melhora de desempenho pessoal e interpessoal.

Segundo Hipólito e Reis (2002), esta avaliação constitui-se em um sistema que tem por objetivo a melhoria global de desempenho e da produtividade das pessoas, e conseqüentemente, das organizações ao longo do tempo.

FOLHA DE ROSTO

CRESOL CONFEDERAÇÃO

ENDEREÇO: SC 401 - 500 - João Paulo - Florianópolis

TELEFONE: 48 3251-9400

PROJETOS E/OU PRODUTOS E/OU SERVIÇOS E/OU OUTROS: Melhoria no processo de avaliação de desempenho da Cresol Confederação

RAMO DE ATIVIDADE: Cooperativa de crédito

PESSOA RESPONSÁVEL: Chalene Seminiuk da Silva

LOCAL E DATA: Florianópolis, 22 de Junho de 2020

Sumário

1 RESUMO EXECUTIVO.....	1
2 A CRESOL CONFEDERAÇÃO E A MELHORIA DE PROCESSO DE GESTÃO.....	2
3 O PROJETO.....	3
3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS.....	3
3.2 A ANÁLISE DE MERCADO.....	7
3.3 TAMANHO E LOCALIZAÇÃO.....	8
3.4 ASPECTOS TRIBUTÁRIOS DO PROJETO.....	9
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	10
5 REFERÊNCIAS.....	11

1 RESUMO EXECUTIVO

O presente projeto tem como objetivo propor um Plano de Negócio para a melhoria contínua do processo de avaliação de desempenho na Cresol Confederação. Para isso foi analisado o atual cenário dos processos internos de avaliações e identificado que o processo não contempla a realização de *feedbacks* entre colaboradores ou de múltiplas fontes, independente da área e do nível de hierarquia. Análise esta realizada via utilização do processo e conversas com os colaboradores, foi identificada a necessidade de realizar *feedbacks* estruturados com qualquer colaborador sem comprometer suas devidas funções e diminuir conflitos dentro e fora da equipe que faz parte. Visto isso, verificado que a melhoria do processo pode realizar uma ligação entre os colaboradores ao existir um momento de consenso após a avaliação, para que os mesmos possam expor suas devidas críticas, melhorias ou elogios para seu colega de trabalho. Com isto o colaborador pode realizar uma auto avaliação de seu desempenho e relacionamento interpessoal na organização e conseguir evoluir pontos que não são perceptíveis pelo mesmo e obter qualificação pessoal voltado as melhorias identificadas. Para a empresa essa evolução traz melhores resultados individuais e em equipes, desempenho de produtividade e colaboradores capacitados para realizar entregas mais ágeis e qualificadas.

2 A CRESOL CONFEDERAÇÃO E A MELHORIA DE PROCESSO DE GESTÃO

A Cresol Confederação é uma empresa constituída principalmente por sua área de TI, onde mantém um sistema core que é disponibilizado para cinco centrais e diversos outros produtos bancários, como o *Internet Banking*. Para a realização de mudanças, correções e ajustes nos ambientes sistêmicos, existe uma votação por um comitê entre todas as centrais que aprovam ou não as devidas solicitações.

A Cresol Confederação possui dentro do seu âmbito organizacional, uma equipe de TI com mais de cem colaboradores e as equipe administrativas, negociais, RH e operações bancárias. Na equipe de TI existem hoje, um diretor, três gerentes e cinco coordenadores que mantêm a parte sistêmica em processo de evolução e disponibilização externa com a ajuda de seus colaboradores diretos e indiretos. Existem também empresas parceiras que ajudam a manter esses sistemas.

Hoje a Cresol Confederação encontra-se em um processo de construção cultural de *feedback* e avaliação de desempenho. Encontra-se implementado um processo de avaliação entre gestores e liderados da mesma equipe, sem a possibilidade de uma avaliação entre colaboradores de equipes distintas e de níveis de hierarquia.

O objetivo de melhorar este processo é diminuir conflitos internos na mesma equipe e entre equipes que trabalham diretamente entre elas. A empresa obtém melhores resultados deste colaborador, que ao identificar os possíveis problemas ou pontos a melhorar, pode aumentar o seu desenvolvimento interno e com avaliações positivas, este colaborador aumenta a sua autoestima e apresenta melhor desenvolvimento, proporcionando momentos de evolução pessoal.

3 O PROJETO

3.1 Características Gerais

Para implementar esta melhoria será utilizado a plataforma já existente na organização chamada Sênior. Atualmente todos os colaboradores já possuem acesso na plataforma, o que facilita a interação da melhoria. Será disponibilizado um novo *menu* com o nome de Avaliação de Desempenho 360°, onde terá uma lista com todos os colaboradores da organização e as opções de Avaliado, Avaliador e

A avaliação é apresentada em questões distribuídas em 5 itens: Simplicidade, Excelência, Sustentabilidade, Credibilidade e Ética, onde poderá ser avaliado com 5 tipos de notas: Excelente, Ótimo, Bom, Regular e Ruim. O avaliador tem que escolher a opção que melhor descreve o comportamento do avaliado em cada uma das questões apresentadas. O Avaliador tem que saber que a sua avaliação é de extrema importância para ampliar o autoconhecimento e orientar o desenvolvimento do Avaliado.

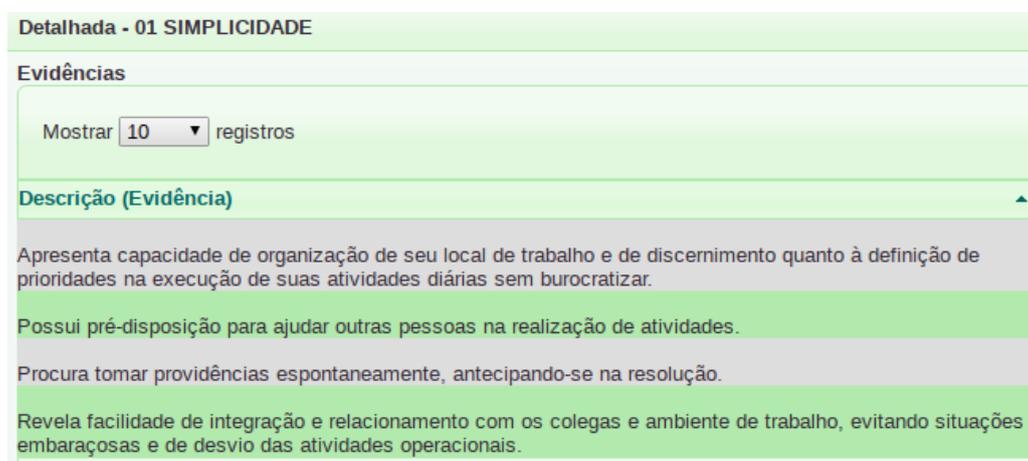


Figura 1 – Questões do item de avaliação de Simplicidade
Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

Detalhada - 02 EXCELÊNCIA	
Evidências	
Mostrar <input type="text" value="10"/> registros	
Descrição (Evidência)	
Atua nas relações interpessoais, colocando-se no lugar do outro para contribuir com que as necessidades do outro sejam atendidas, bem como gerando um bom ambiente para se trabalhar.	
Empenha-se para a execução das atividades que lhe foram determinadas, evitando erros e retrabalho e atendendo os prazos para a entrega dos resultados que lhe foram solicitados.	
Propõe e apresenta ações independentemente de solicitações. Demonstra iniciativa para resolver problemas e encontrar soluções, mesmo sem prévia solicitação.	
Quando não dispõe dos conhecimentos necessários, busca auxílio da equipe, busca manuais, faz anotações dos fluxos para não "cair no esquecimento".	

Figura 2 – Questões do item de avaliação de Excelência
 Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

Detalhada - 03 SUSTENTABILIDADE	
Evidências	
Mostrar <input type="text" value="10"/> registros	
Descrição (Evidência)	
Atuar com foco em resultados com base em metas estruturadas e na geração de valor aos cooperados/para sua equipe/para sua Cooperativa/para seu Sistema.	
Busca atingir os resultados que estão sob sua responsabilidade, bem como busca contribuir diretamente para os resultados da equipe/Cooperativa/Sistema.	
Demonstra interesse em participar de eventos da Cooperativa/Sistema, treinamentos (virtuais e presenciais), palestras e envolve-se com a comunidade local, contribuindo assim para uma melhor geração de resultado.	
Desempenha suas atividades com foco, sem perder o interesse facilmente, compreendendo que a sua parte contribui diretamente para o resultado do negócio.	

Figura 3 – Questões do item de avaliação de Sustentabilidade
 Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

Detalhada - 04 CREDIBILIDADE	
Evidências	
Mostrar <input type="text" value="10"/> registros	
Descrição (Evidência)	
Age com coerência sobre os valores e princípios do sistema, atuando como um embaixador da marca.	
Assume e desempenha as suas funções com responsabilidade, independente de supervisão.	
Desempenha as atividades que lhe foram confiadas com persistência, sem desanimar diante de adversidades e dificuldades.	
Indica postura correta nas relações interpessoais, gerando confiança no relacionamento interno e externo.	

Figura 4 – Questões do item de avaliação de Credibilidade
 Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

Detalhada - 05 ÉTICA	
Evidências	
Mostrar <input type="text" value="10"/> registros	
Descrição (Evidência)	
Apresenta bom-senso nas decisões que não possuem instruções detalhadas ou em situações fora do comum, atuando com discrição e respeitando as individualidades.	
Apresenta comportamentos adequados e alinhados com a cultura e expectativas do sistema.	
Inspira confiança na realização das tarefas diárias, mantendo a ética, a transparência e a postura profissional, bem como preserva o sigilo de informações.	
Sabe ouvir, mostra-se participativo nas discussões, identificando as necessidades de melhorias, direcionando a situação para quem pode de fato resolvê-la, evitando conversas paralelas.	

Figura 5 – Questões do item de avaliação de Ética
Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

Para avaliações onde o avaliado ocupa um cargo de liderança, o questionário possui uma questão a mais e específica para avaliação deste cargo, onde poderá ser avaliado também com 5 tipos de notas: Excelente, Ótimo, Bom, Regular e Ruim.

Detalhada - 06 LIDERANÇA	
Evidências	
Mostrar <input type="text" value="10"/> registros	
Descrição (Evidência)	
Apresenta capacidade para compartilhar ideias com seus liderados, bem como ouvir ideias dos seus liderados e superiores.	
Apresenta comportamento imparcial (não toma lado) com a equipe, proporcionando um ambiente justo.	
Busca constantemente o autodesenvolvimento de suas habilidades, competências e responsabilidades para uma melhor performance, afim de inspirar a sua equipe ao melhor resultado.	
Capacidade de lidar com situações novas ou não corriqueiras, compreendendo que o seu posicionamento gera impacto direto no resultado do negócio. Flexibilidade para lidar com mudanças.	
Desenvolve seu liderado por meio do diálogo estruturado (usando a verdade com amor), seguido de plano de desenvolvimento individual com prazo estabelecido focado no resultado do negócio.	
Planeja ações de curto (6 meses) a médio prazo (1 ano acima) com a equipe e as acompanha, conectando-as aos resultados esperados e realizados, fazendo os ajustes necessários à medida que forem surgindo novos fatores ao cenário.	
Possui capacidade para se colocar no lugar do outro com disponibilidade e flexibilidade.	
Tomada de decisão de forma rápida e sustentável, afim de contribuir diretamente para o resultado do negócio (equipe/cooperativa/sistema).	

Figura 6 – Questões do item de avaliação de Liderança
Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

Após a finalização das perguntas do questionário, existe um campo chamado “Comentários” que é possível adicionar uma observação sobre o colaborador Avaliado.

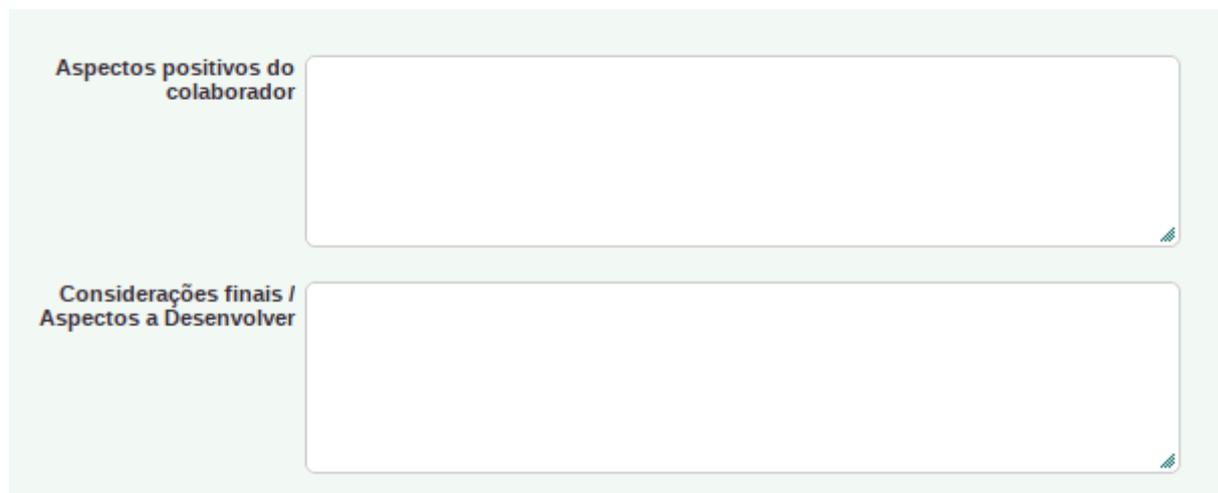


Figura 7 – Campo de Comentários
Fonte: Plataforma da Sênior da Cresol Confederação

O fluxo desse processo segue da seguinte forma: pode-se escolher ser avaliado, aceitar uma solicitação de avaliador ou avaliar um colaborador. Como o processo é para ser utilizado como forma de melhorar o ambiente e principalmente o desenvolvimento pessoal, esta avaliação não é obrigatória. O colaborador poderá realizar esta avaliação a cada quinze dias, e poderá escolher um avaliador ou avaliado por vez, para que se possa conseguir o tempo necessário para avaliar e conseguir realizar a conversa pessoalmente.

Se desejar receber uma avaliação de desempenho, é necessário escolher o nome da pessoa para ser o avaliador e encaminhar uma solicitação de aceite. A partir do momento que a pessoa aceitar, será liberado um questionário para o avaliador, onde terá um prazo de dez dias para realizar a avaliação. Quando houver a conclusão, será marcado um momento entre o avaliador e o avaliado para discutirem sobre os pontos do questionário e assim, montar um planejamento de melhorias, mostrar os pontos fracos e fortes do avaliado e finalizar a avaliação de desempenho. Se o avaliador não aceitar, será encaminhado um comunicado para o avaliado escolher um novo nome. Segue a figura 1 que mostra o fluxo dessa solicitação.

Para a pessoa que foi escolhida como avaliador, após o aceite, será liberado o questionário com os itens de avaliação que deverão ser preenchidos e finalizados para dar andamento no processo do consenso.

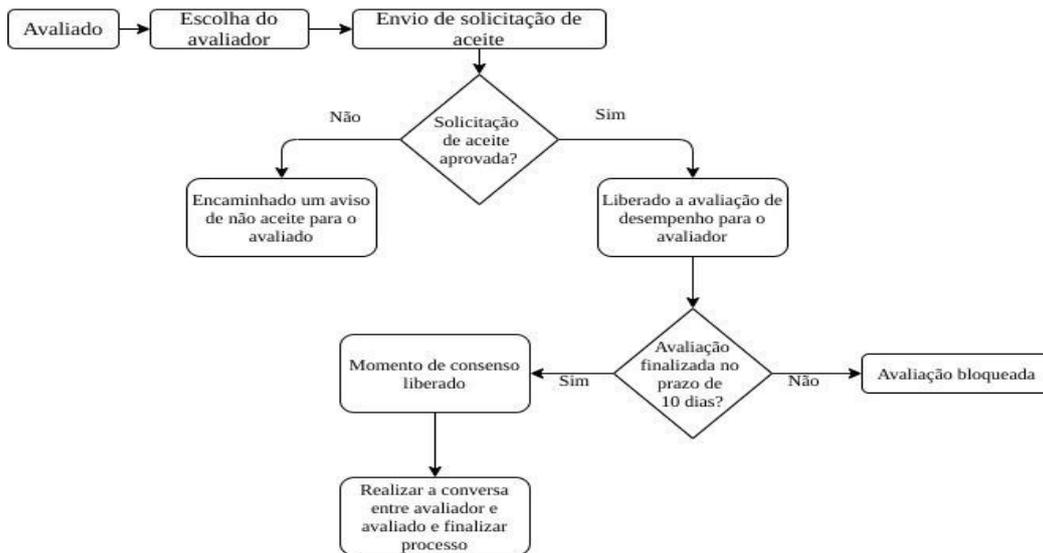


Figura 8 – Fluxo da solicitação de avaliação
 Fonte: elaborado pela autora

E por final, é possível ser um avaliador, onde se pode escolher um colaborador para oferecer uma avaliação de desempenho. Neste caso, o aceite será encaminhado para o avaliado e após o aceite, o avaliador responderá as perguntas e encaminhará para análise do avaliado. Neste caso a avaliação também finaliza com a conversa para discutir a avaliação.

Como o âmbito da Cresol Confederação é de cooperativismo, esta melhoria é um conceito de que todos estão no mesmo lugar, procurando o mesmo objetivo e as mesmas oportunidades de mostrar que juntos, conseguimos entregar ou resolver algo maior.

Um ponto fraco deste processo é a oferta de uma avaliação entre colaboradores que possuem algum conflito interno ou incompatibilidade de opiniões. Esta oferta tem que ter o intuito de melhorar o conflito ou acabar com ele, pois se o intuito não for este, a avaliação não terá o resultado da proposta e pode prejudicar ambos colaboradores.

3.2 A Análise de Mercado

A análise de mercado foi realizada a partir de uma pergunta realizada pessoalmente ou por aplicativo, explicando a melhoria a ser realizada e obtendo respostas que trouxeram o valor de como é receber ou realizar uma avaliação de desempenho, como esta melhoria faria a diferença dentro da Cresol Confederação e os pontos negativos.

Foi feito seguinte questionamento:

Se no processo que existe hoje de avaliação de desempenho na Cresol, onde tu se avalia e avalia seu gestor direto, pudesse realizar o mesmo processo de avaliação ou feedback para qualquer colaborador da Cresol, tanto colegas da mesma equipe, quanto de outras, incluindo líderes e gerentes e com isso pudesse realizar um bate papo cara a cara com esta pessoa, podendo mostrar o que melhorar ou elogiar, você utilizaria este processo para tentar melhorar o seu dia a dia ou da equipe? Se conseguíssemos diminuir conflitos entre equipes com estes feedback, seria válido implementar isso na Cresol?

Em conversas realizadas com alguns colaboradores da minha equipe e outros gestores foi citado que já trabalharam em outras empresas que haviam adotado este mesmo método, mas que em algumas deram certo e outras não. Mas a maioria informou que a melhoria para a Cresol é válida, pois muitas vezes são criados mitos ou fantasias por falta de conhecimento de ambos os lados e a longo prazo acarreta em sobrecargas de colegas e visão distorcida de outros.

O fato de ter a oportunidade de dialogar e se entender os desafios do dia a dia dos colegas diretos ou indiretos pode trazer para as pessoas uma forma de conseguir diminuir os conflitos existentes entre eles.

Por outro lado, pode-se ter pessoas que não estarão abertas a receber críticas, mesmo que sejam construtivas, principalmente se vier de outra equipe, pois pode gerar um impasse ou aumentar a distância, por disseminar entre o próprio grupo um resultado negativo da conversa.

Na visão do avaliado, existe a possibilidade de julgar que o avaliador não seja qualificado para tal *feedback*, pois a ideia de ser uma pessoa de outra equipe, não tem conhecimento suficiente ou que a equipe onde trabalha é melhor do que outra.

3.3 Tamanho e Localização

Esta proposta será realizada dentro da Cresol Confederação, podendo expandir para as Centrais e Cooperativas, pois a avaliação de desempenho em 360° pode ser aplicada em qualquer empresa que tenha hierarquias e níveis de cargos.

Será aplicado primeiro na Cresol Confederação onde há estruturado os níveis de cargos e que a cultura de *feedbacks* está iniciando.

Neste ambiente será possível analisar se o projeto encontra-se apto ou se há a necessidade de correções e melhorias para que depois seja aplicado em outros locais de trabalho.

Como o número de colaboradores é grande neste ambiente, é possível realizar os devidos ajustes em todos os âmbitos da proposta, desde o fluxo correto da avaliação até possíveis problemas com acessos ao novo menu ou a lista de colaboradores.

3.4 Aspectos Tributários do Projeto

Para a Cresol Confederação implementar a melhoria no processo existente, é necessário que a empresa Prisma, que é responsável pela plataforma Senior, realize uma adaptação na tela de Avaliações, com novas rotinas e relatórios para gestão do processo de Avaliação de Desempenho 360°. Esta adaptação possui um custo único, contabilizado pela hora trabalhada da empresa até que o projeto esteja finalizado.

Não foi possível a realização de um orçamento direto com a empresa, porém em conversa com os responsáveis pela plataforma na Cresol, o custo hora de uma configuração na plataforma é de 165,00/hora.

Em comparação com outros processos realizados na plataforma na Cresol e comparando o que já foi feito no item de Avaliações, foi possível analisar que este projeto poderá ter um custo aproximadamente de R\$20.000,00.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apresentam-se as considerações finais sobre os objetivos deste plano de negócio. Como tema foi abordado a avaliação de desempenho 360° como uma melhoria no processo de avaliação existente na Cresol Confederação sendo como principal motivação para sua realização.

Para aumentar o desenvolvimento dos colaboradores e aumento do valor do processo de avaliação, a proposta trouxe uma adequação do processo existente com possibilidades de *feedbacks* de múltiplas fontes.

A empresa ganha com esta proposta um melhor aproveitamento dos colaboradores, onde ao identificar as capacidades e competências, pode-se remanejar este colaborador para outros cargos, realizar planos de sucessão e investir em desenvolvimento profissional.

O aumento do engajamento com investimentos no crescimento profissional, o colaborador sente-se mais motivado e deseja crescer junto com a Cresol por fazer parte da organização.

Estas avaliações também trazem um rumo para problemas de formação de colaboradores, onde com os dados podem-se analisar quais os treinamentos necessários. Com isso a empresa economiza com contratações em excesso.

As avaliações mais constantes é mais eficaz do que uma avaliação semestral ou anual, pois no processo existente o tempo de intervalo é muito grande e as avaliações são esquecidas sem uma manutenção do comportamento.

Quando realizado com mais frequência, os resultados são avaliados mais de perto e o colaborador tem em mente o que foi avaliado e o que foi sugerido para mudanças, desenvolvendo uma alteração diária, com foco nos pontos a serem melhorados.

Conclui-se que a avaliação de desempenho 360° utilizada de forma integrada com o processo existente na organização pode aumentar o valor da empresa e do colaborador.

5 REFERÊNCIAS

APUS HR ANALICTSC. **O que é feedback 360°?**, c2014-2020. Blog. Disponível em: <<https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/feedback-360/#.XtkYUKaVviE>>. Acesso em: 04 mai. de 2020.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. Relatórios e Publicações, c2019. Portal. Disponível em: <<https://www.cresol.coop.br/relatorios-e-publicacoes/>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

EFIX. **Vantagens e desvantagens da avaliação 360°**. 27 de out. 2016. Blog. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 22 mai. 2020.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; REIS, Germando Glufke. A avaliação com instrumento de gestão. In: FLURY, M.T. (Org). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING. **Como funciona a avaliação 360 graus?**, 28 mar de 2019. Portal. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/como-funciona-avaliacao-360-graus/>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

MILKOVICH, George T.. BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.