

FEEDBACK: UM ATO ALIADO NO PROCESSO GERENCIAL

*Aline Isabel Audibert Zwirtes*⁸

*Analaura de Vasconcelos Sobral*⁹

*Ivadete Marin Ravello (orient.)*¹⁰

*Delci Fatima Meneghetti Casagrande (coord.)*¹¹

RESUMO: O *feedback* é uma ferramenta de gestão que conquistou as organizações por consentir melhoramento gerencial das equipes. Os colaboradores buscam a prática do retorno, visando contribuir e ascender profissionalmente, enquanto gestores precisam compreender e usufruir corretamente da ferramenta em prol do alto rendimento profissional. Vive-se num momento onde as pessoas tem necessidades de serem aceitas e serem assertivas, por isso o *feedback* se torna ainda mais importante dentro das organizações. O objetivo do estudo é estudar essa prática aliada à gestão e entender as limitações de receber e darem *retornos*. Para tal o estudo apresenta conceitos e teorias sobre *feedback*, liderança, motivação, por serem temas relacionados ao conteúdo em estudo. O artigo apresenta a percepção dos colaboradores de uma empresa sobre a importância e o entendimento desta ferramenta que é o *feedback*. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa com 05 gestores de uma empresa do ramo logístico, afim de conhecer suas percepções sobre o tema. O estudo mostra que mesmo não tendo uma estruturação dentro da organização, os gestores entrevistados tem conhecimento desta prática, reconhecem sua importância, porém a maioria declara que não a aplicam no dia-a-dia.

PALAVRAS-CHAVE: *feedback*, liderança, motivação.

⁸ Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

⁹ Acadêmica do Curso de Pós Graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul – FISUL.

¹⁰ Graduada em Serviço Social pela Universidade de Caxias do Sul/RGS; Especialização em Ciências Sociais Agrárias, em Sociologia Industrial e em Adm. de Recursos Humanos; Mestrado em Gestão Estratégica de Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro; Professora de graduação, de Pós graduação e coordenadora do programa de pós graduação em Gestão de Pessoas na Faculdade CNEC Farroupilha; Didata em Dinâmica dos Grupos pela SBDG; Coordenadora em programa de formação pela SBDG; Analista PDA; Coach; Mediação de Conflitos (CLIP); Sócia e consultora da Interativa Desenvolvimento Organizacional Ltda.

¹¹ Mestre em Qualidade Ambiental pela Universidade Feevale; Formação em Dinâmica de Grupos pela SBDG-Sociedade Brasileira de Dinâmica de Grupos; MBA em Gestão de Pessoas pela FARS-Fundação dos Administradores do Estado do RS; Graduação em Administração com Habilitação em Recursos Humanos pela Faculdade Cenecista de Bento Gonçalves; Técnico de Segurança do Trabalho pela Fundacentro. Professora e Coordenadora do curso de Pós Graduação Gestão de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional na INESCO-Faculdade Fisul. Professora nos cursos de Administração e Gestão de Recursos Humanos. Professora de curso de Extensão. Assessora de Recursos Humanos e Gestão da Qualidade na Parisotto Empreendimentos.

1. INTRODUÇÃO

A comunicação existe desde os primórdios, sendo que ela se torna a base para as relações humanas. O processo comunicacional, quando bem aplicado propicia importantes contribuições para o empreendedorismo. Entretanto, para assegurar uma comunicação exitosa, é fundamental possuir um fluxo de interlocução bem planejado (BARROS; MATOS, 2015). No ambiente organizacional, a globalização impulsionou o aumento da concorrência, pressionando as organizações a buscarem destaque empresarial, maiores lucros e crescimento sustentável (MISSEL, 2012).

É através do *feedback* que é possível averiguar se a mensagem enviada foi compreendida adequadamente (BARROS; MATOS, 2015). Neste sentido, o *feedback* tornou-se cada vez mais relevante no meio empresarial, pois a comunicação ocupa importância fundamental em ambientes internos, além de ser um diferencial no mercado, cada vez mais competitivo (MISSEL, 2012). Além disso, dar retorno a informações recebidas tende a valorizar o outro, aquele que aguarda por informações solicitadas, ou seja, a valorização profissional é feita por uma comunicação transparente entre gestão e equipe, e por isso, a comunicação sem ruídos precisa existir, reforça Missel (2012).

Barros e Matos (2015) entendem que em uma organização o *feedback* é um elemento de suma importância por averiguar a compreensão da mensagem relacionada a pretensão primária e as organizações tem percebido e buscado entender fluxos e processos da comunicação para se sobressaírem no mercado e melhorar a interligação com o público alvo, de modo que, as organizações estão se apropriando da comunicação como estratégia consubstanciando assim a imagem frente ao público. Os autores citam a pesquisa apresentada no Jornal Valor embasada pelos dados publicados na Revista Exame (2018) a qual justifica que no Brasil, seis entre dez indivíduos, prestigia mais um bom ambiente de trabalho que propriamente o salário e que 54% dos entrevistados, avaliam que trabalhar com colegas cativantes é mais magnífico que ter uma boa remuneração. Ainda com base na reportagem, foi observado que um ambiente organizacional desagradável não incentiva e um colaborador insatisfeito não responde às exigências impostas pela organização (REVISTA EXAME, 2019).

Enquanto aumenta a importância de se avaliar os melhores modelos de gestão

devido a globalização, aumenta inevitavelmente a exigência do mercado, impondo à organização a avaliar e investir no bem-estar dos colaboradores, conquistando um clima agradável para ambos e motivando-os a aderir a um diferencial organizacional (SILVA; FERNANDES, 2019).

Diante do exposto, o presente estudo teve por objetivo analisar a relevância do *feedback* no reconhecimento profissional, como ferramenta aliada a gestão de equipes em organizações empresariais e entender a dificuldade de aceitação e entendimento do que é dito.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. *Feedback*

Originária de língua inglesa, *feed* significa alimentar e *back*, voltar, de modo que *Feedback* significa retroalimentação (NUNES; DA SILVA; HERINGER, 2010). Moreira (2010) apresenta o *feedback* como o retorno da informação, que se constitui em um processo de sincronia e respeito mútuo entre lideranças e subordinados visando atender as metas estabelecidas no intuito de reorientar ou conduzir o processo evitando erros.

O retorno do *feedback* pode ser entendido como uma técnica que consiste em um retorno sistemático onde lideranças ajudam colaboradores a tomarem conhecimento de seus desempenhos (MISSEL, 2012). A mesma é considerada vantajosa quando bem aplicada e está inserida no contexto de comunicação interpessoal e interprofissional, tendo o ápice de divulgação a partir dos anos 2000 nas organizações, cita Djouki (2017).

O *feedback* deve ser praticado especialmente quando há divergência entre o grupo. A divergência entre ideal e o real na conduta da equipe sinaliza necessidades de ações que visem retificar, reconhecer ou aplicar a meritocracia, para tanto, o líder deve dispor de uma percepção apurada para intervir com clareza entre liderados (DJOUKI, 2017).

Para Missel (2012), o *feedback* é a observação cambiada entre gestor e colaborador acerca da performance laboral, onde o gestor encoraja a melhoria do comportamento do colaborador e o *feedback* responde na forma de comunicação verbal e não verbal conduzida aos outros, tomando ciência do impacto de sua conduta nos

participantes do grupo.

E é captado na rotina organizacional através do contato visual, da cordialidade dos gestores para com os colaboradores, mostrando interesse pelo outro por meio de conversas ou questionamentos rápidos.

Pita (2013) apresenta três situações distintas de *feedback*:

- De reconhecimento: quando o colaborador apresenta bom desempenho laboral, atende às expectativas e alcança os resultados. Elogiar positivamente funciona como mecanismo de aprendizagem e de motivação;
- Corretivo: quando o colaborador não desempenha adequadamente ou não atende as expectativas. Pode até alcançar os resultados, mas a problemática pode estar no comportamento ou atitudes adotadas na busca pelos resultados.
- Corretivo incisivo: quando a questão já foi abordada e tratada com o colaborador e não houve esforços para mudança. O líder deve ser firme e direto.

As três situações apresentadas pelo autor, mostram que a aplicação do *feedback* requer, do líder, a objetividade, principalmente em ser eficaz e eficiente, mas não pode abrir mão de se atentar um equilíbrio entre resultado e satisfação do colaborador.

O *feedback* é uma ferramenta importante na construção dos resultados da equipe, versa sobre diálogo direto onde muitas vezes desperta sentimentos novos e antigos que podem ser negativos ou nem sempre ser aceitos por parte de quem recebe, independentemente de ter sido aplicado com profissionalismo. Alguns gestores temem a aplicação com pretexto de não inferir sofrimento ou receio de perder o colaborador ou mesmo de ouvir algo que não o agrada (DJOUKI, 2017).

Segundo Downey (2013), a maioria dos indivíduos quando sob pressão alegam que a motivação para não apresentar retorno é o medo de magoar. Entretanto, o receio de utilizar esta ferramenta por parte da gestão, traz consigo situações que podem ser danosas e refletirem negativamente nas organizações, quando substituída por diálogos indiretos, cômicos, agressivos ou desrespeitosos para tratar assuntos com toda ou parte da equipe (DJOUKI, 2017). O autor cita que quando não há a prática de *feedback* com comunicação direta, a insatisfação é divulgada de maneira informal sem conhecimento da gestão pelas rodas de conversa. Este comportamento recebeu a expressão “Rádio Peão”.

Por ser uma ferramenta que incita o progresso do indivíduo, há algo errôneo quando intuído desconfortável, por uma das partes. Desconforto este causado pela inabilidade na condução do processo, reações do interlocutor ou barreira advinda da infância por um dos envolvidos que compreende o *feedback* como negativo, motivando uma aversão inconsciente ao processo (ULLMANN; FUMAGALLI, 2018).

Deve-se considerar que as críticas podem trazer reflexos negativos entre líder e liderado, pois tende a interferir na confiança existente entre ambos. Logo, neste caso, o *feedback* é uma técnica que deve ser usada com inteligência e muita preparação.

O *feedback* possibilita uma gestão de qualidade resultando em reconhecimento aos colaboradores e admite esboçar planos de carreira e promoções.

Colaboradores necessitam de reconhecimento pelo trabalho para manterem-se motivados, assim os resultados positivos individuais e coletivos aparecem e integram valores às corporações (DJOUKI, 2017).

De acordo com Missel (2012), em épocas difíceis, onde as corporações enfrentam a “obscuridade de aptidões”, o uso do *feedback* positivo é mais imprescindível que nunca.

A reciprocidade de *feedback* é uma necessidade humana que permite mensurar o que está correto e o que pode ser melhorado. Este entendimento de mutualidade que perpassa da ocupação laboral propicia ao gestor condições de avaliar de forma holística, expondo déficit e virtudes (SOUZA; TADEUCCI, 2011).

Reconhecer e gerenciar são características imprescindíveis para alcançar à alta performance empresarial, e o *feedback* deve ser encorajado pela gestão como parte da cultura empresarial (DJOUKI, 2017), pois de acordo com Pita (2013) uma cultura fundada em princípios e valores não se rompe com facilidade.

Trata-se da adoção de práticas que podem ser vistas como uma ferramenta do relacionamento. O *feedback* positivo, quando aplicado adequadamente, sempre se propõe a ser claro e objetivo e por isso que, ao denominá-lo de positivo, ele traz benefícios a empresa e ao colaborador. Por outro lado, há de se considerar que todo o retorno, que não for objetivo, gerará dúvidas e desconfortos entre as partes e não geram a certeza de que haverá comportamentos positivos.

2.2. Liderança

A liderança entre grupos é primordial para alcançar objetivos. Para Fidelis e Pizzighini (2014) a liderança é a condição de coordenar, cativar, servir e entusiasmar positivamente para chegar ao objetivo desejado de forma coletiva.

Em concordância, Rosa (2016) afirmou que a liderança é imprescindível e um fator decisivo para o sucesso organizacional. Um verdadeiro líder motiva seus liderados, impulsiona a produtividade e alcança os resultados esperados. É desafiador ser líder, pois exige habilidade, mediação, resignação e respeito, entre outras características substanciais (ROSA, 2016).

Hill (1986) já compreendia que liderança e motivação estão correlacionadas a aplicabilidade do *feedback*, reconhecendo a performance laboral ou ajustando o que precisa, e inspirando a motivação dos colaboradores. Segundo Chiavenato (1997) a liderança pode ser dividida em:

- Autocrática: decisões centradas no líder e execução nos liderados. O líder é tradicionalista, não escuta e nem atende reivindicações de liderados. Este modelo é geralmente adotado pelo sexo masculino frente às organizações (ARAÚJO, 2006).
- Liberal: conhecido por líder rédea solta, delega atividades aos liderados, mas não acompanha a execução, ocorrendo déficit de produção e desperdício de tempo. O líder não é respeitado, uma vez que os liderados se tornam individualistas no cumprimento das atividades (CHIAVENATO, 2004).
- Democrática: permite integração entre líder e liderados, possibilita engajamento dos liderados por sentirem-se motivados e indispensáveis na execução das atividades, alcançando resultados naturalmente em consequência do bom relacionamento entre o líder e seus liderados (BANOV, 2008).

O figura 1, apresenta os três principais estilos de liderança e suas respectivas descrições:

Figura 1: Principais estilos de liderança

Liderança	Autocrática	Liberal	Democrática
Tomada de decisões	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.

		líder.	
Programação dos trabalhos	O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornem necessárias e de maneira imprevisível para o grupo.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas variadas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.	O próprio grupo esboça as providências e técnicas para atingir o alvo com aconselhamento técnico do líder, quando necessário. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates.
Divisão do trabalho	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas e a escolha dos colegas ficam por conta do grupo. Absoluta falta de participação do líder.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem a liberdade de escolher seus colegas de tarefa.
Participação do líder	O líder é “pessoal” e dominador nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Somente faz comentários irregulares sobre as atividades quando perguntado.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas. É objetivo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1997, p.150)

Entretanto, para Wright (2011) existem ainda os seguintes estilos de liderança na contemporaneidade:

- **Carismática:** O líder recompensa os liderados quando alcançam objetivos e metas, no intuito de fazer entender que o sucesso nas atividades cumpridas não é conquista individual, mas da equipe (PASSOS; BRAZ, 2019).

As recompensas podem ser crescimento pessoal na organização, novos desafios, satisfação no cumprimento de atividades, *feedback* do desempenho, entre outras (MAXIMIANO, 2004).

- **Transacional:** o líder utiliza da autoridade do cargo para intimidar os liderados no intuito de alcançar os objetivos e metas da organização. As atividades são delegadas e remuneradas de acordo com a execução, sem que haja direitos preservados e questionamentos acerca da localidade laboral e forma de execução de atividades. O foco é alta produtividade e lucro (WRIGHT, 2011).
- **Transformacional:** os líderes provocam nos liderados a disposição em cumprir com êxito suas atividades, satisfazendo suas necessidades e alcançando os objetivos da organização (ROBBINS, 2005).

O *feedback* deve ser recebido com abertura pelo colaborador, pois o intuito é

contribuir para seu crescimento a fim de que alcance o objetivo apontado pela organização e a gestão do líder pode impactar na equipe de maneira positiva ou negativa a depender do grau de abertura recíproca entre líder e liderado (BARROS; MATOS, 2015). Já Reis (2010) ressalta que o *feedback* é a base primordial para edificação de um plano de ascensão pessoal ou de atividades propostas pela organização e a continuidade é essencial para a progressão das organizações.

O *feedback* é intensamente relevante na gestão de desempenho das organizações, por permitir proporcionar o desenvolvimento continuado do liderado em sua atividade laboral, pois é apontado como um processo de assistência e estímulo para a modificações comportamentais e nas organizações (FERREIRA, 2012).

Um bom *feedback* é eficaz na comunicação e pode ser verbal ou não verbal. Para o liderado, contribui no crescimento pessoal e profissional e para o líder contribui para alta lucratividade e bom desempenho dos liderados.

Emitir e receber *feedbacks* são necessidades dos indivíduos e possibilite avaliar ajustes de correção ou identificar acertos (FERREIRA, 2012).

Para Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010), dentre os indicadores, o *feedback* é de maior relevância, pois permite ao líder mensurar se a estratégia traçada continua ou não viável, e perceber a razão no caso de falha na estratégia.

O líder precisa assimilar a importância do *feedback* e procurar aprimorar a prática, a fim de contribuir positivamente.

Leme (2009) ressalta que o *feedback* é uma atuação de comunicabilidade e de responsabilidade do líder gerencial. Booher (1999) já afirmava que compreender a magnitude do *feedback* colabora para a concepção de um líder em excelência, e acrescenta ainda que uma grande parcela de executivos de sucesso compreende claramente a necessidade de um *feedback* contínuo, construtivo e transparente. Para Hastings e Potter (2005), o *feedback* deveria ser entregue como recompensa para formação de uma equipe segura e não solicitado, Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) acrescentam que não emitir *feedbacks* para o liderado é uma forma de penalidade psíquica.

Investir no líder melhora o desempenho dos liderados, transformando num diferencial competitivo. A organização deve investir em um líder eficiente, a fim de que doutrine os liderados com aptidão, motivando-os e conseqüentemente colaborando para

o engrandecimento empresarial (NOGUEIRA *et. al*, 2015).

As organizações desejam colaboradores decididos e aptos a dar tudo de si à empresa, entretanto, poucas conseguem desempenho suficiente para aumentar a produtividade entente Chiavenato (2014), isso porque, colaboradores que possuem treinamento são mais motivados e essas poucas organizações que conseguem alavancar a produtividade, tem a frente uma gestão voltada à ações internas que visam entusiasmar as aspirações dos colaboradores com melhorias quanto à motivação (COSTA; MOURA, 2018).

A grande questão é que as organizações almejam alcançar vantagens conquistadas por outras, no entanto, acreditam erroneamente que investir no colaborador é custoso e não lucrativo (SILVA; FERNANDES, 2019), contudo, motivar é manter-se no mercado competitivo (CHIAVENATO, 2014).

As organizações precisam compreender quão importante é incentivar colaboradores para que atraiam clientela, se assegurando no mercado contemporâneo.

Em outras palavras, colaborador motivado é sinônimo de qualidade de trabalho e atendimento, de forma que a gestão não precisa preocupar-se com clientela, basta manter a motivação e, como num ciclo, e neste caso positivo, a organização se estabiliza no mercado instável e aumenta a produtividade por meio do bom desempenho do colaborador que é estimulado pela gestão do seu líder (SILVA; FERNANDES, 2019).

A performance de uma organização se estabelece pela união de elementos, tais como: estratégia, tecnologia, cultura organizacional e talento humano, sendo este último o mais relevante, pois sem indivíduos talentosos, de nada adianta ter os demais elementos numa organização (CHIAVENATO, 2014).

2.3. Motivação

Motivação é a resposta da união de elementos que encorajam a uma ação (SILVA, 2010). É um estado intrínseco que conduz o indivíduo a determinados comportamentos (GUSKUMA, 2009).

É algo indispensável à conduta e o êxito de uma organização, bem como um processo desafiador à gestão de recursos humanos por compreender que motivar é conhecer anseios e necessidades para alavancar a autoestima de seus liderados cita

Gomes (2019).

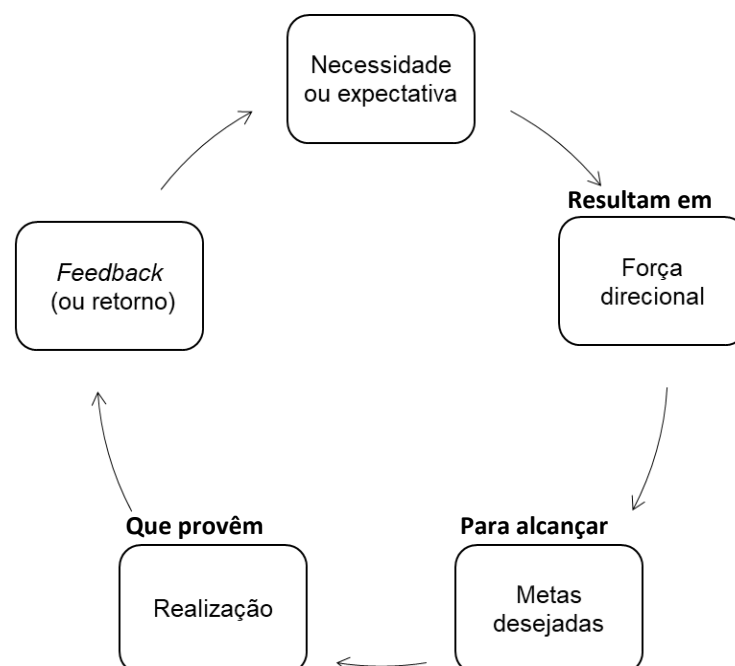
O autor entende ainda que um processo motivacional está ligado intimamente ao líder, uma vez que, liderar é um artifício inestimável para alcançar metas e objetivos, de modo que é necessário à organização possuir um líder reflexivo e sábio para seu andamento efetivo.

Liderança e motivação são dependentes de circunstâncias que envolvem o comprometimento, a conduta e a atitude, mas a conduta motivadora do líder está relacionada a forma como ele enxerga o grupo de liderados (GOMES, 2019).

Para compreender a motivação, o líder precisa avaliar as ações do liderado e os motivos que impulsionam a ação, pois ações e reações envolvem dimensões complexas e individuais relacionadas as áreas sociais, educacionais, profissionais (GREGOLIM; PATZLAFF; PATZLAFF, 2011) e ligadas a condição mental e emocional (FALLER, 2004).

Na administração tanto teórica quanto prática, cresce a preocupação com o motivar no trabalho, visto que é necessário conectar uma boa relação entre o indivíduo e sua atribuição (AFFONSO; ROCHA, 2010). Para melhor compreensão, Silva (2008) ressalta o modelo de motivação na figura 2:

Figura 2: Modelo de motivação



Fonte: Silva (2008, p.204)

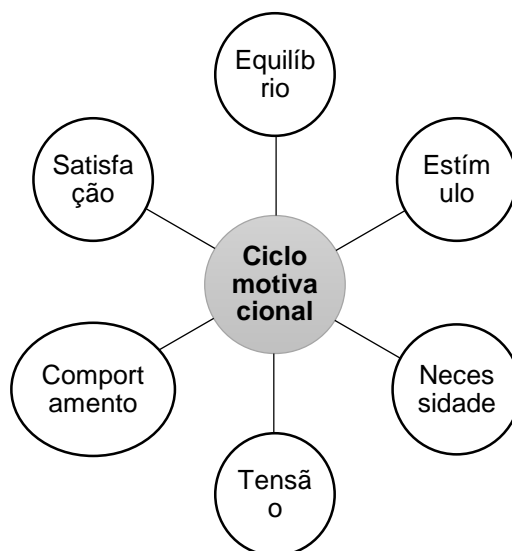
Torres (2004) acrescenta que o impulso à motivação tão necessários à administração organizacional pode vir de um estímulo decorrente do ambiente que pode ser motivado intimamente no psíquico do indivíduo liderado.

Vianna (1999) lista as seguintes dimensões aptas a provocar motivação: desafios, concretização, crescimento individual, valorização, utilidade, liderança, reconhecimento financeiro e integração.

O autor analisou variáveis relacionadas a colaborador-organização e concluiu que os anseios dos colaboradores são: desejo de ser ouvido, valorizado e reconhecido, participar de treinamentos, decisões e lucros, receber desafios, ascender profissionalmente e, por fim, possuir recursos compatíveis à responsabilidade.

Colaborando com o estudo de Vianna, Torres (2004) apresentou o ciclo motivacional (Figura 3).

Figura 3: Ciclo motivacional



Fonte: Torres (2004)

No âmbito organizacional, a motivação de um colaborador gera respostas positivas devido ao comprometimento (AZZI; BARDAGI, 2009), mas o ambiente pode influenciar tanto de forma positiva quanto negativa (FACCO *et. al*, 2012).

O clima do ambiente organizacional é decisivo na manutenção da motivação, pois se é motivador traz resultados positivos que podem ser conferidos mediante a crescente produção, mas se reina um clima repetitivo, a resposta é lamento, frustração e desmotivação, acarretando em agravos acentuados para a organização (FACCO *et. al*, 2012).

Um clima agradável favorece uma atividade laboral produtiva por ajudar a motivar, inspirando elementos benéficos como contentamento, produtividade, minimização de custos, desempenho acentuado, conduzindo-os a atitudes que viabilizam o alcance das metas e objetivos traçados pela organização (SILVA; FERNANDES, 2019).

O líder impacta diretamente na motivação dos colaboradores, pois cabe a ele estimular a criatividade e extrair o melhor do liderado (SILVA; FERNANDES, 2019). De acordo com Maximiano (2010), é um indivíduo com habilidade de influenciar decisões e Nogueira *et. al* (2015) acrescenta que é capaz de aumentar o desempenho e alcançar resultados de qualidade, sendo o líder relevante na competência do colaborador para alavancar a produtividade, pois guia a evolução de cada um deles.

3. METODOLOGIA

3.1. Caracterização do ambiente

A pesquisa foi realizada em uma empresa de médio porte do setor de serviços de transportes situada no município de Garibaldi, Rio Grande do Sul. A empresa conta com a colaboração de duzentos e vinte e oito funcionários distribuídos entre a matriz e as quatro filiais. Entretanto, a pesquisa foi realizada na unidade matriz, sendo entrevistados cinco gestores de áreas distintas (administrativa, financeira, operacional, comercial e de frota) que lideram setenta e quatro colaboradores.

3.2. Objetivos

3.2.1. Geral

Estimular a prática do *feedback* para obter um melhor desempenho dos colaboradores em uma empresa de serviços.

3.2.2. Específicos

- Verificar qual é o entendimento das lideranças sobre *feedback*;
- Identificar quais são as dificuldades dos gestores para dar retornos;
- Apresentar alternativas para a prática do *feedback*.

3.3. Métodos e procedimentos

O presente estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa visa uma amostragem propositada com questionamentos abertos, avaliação de texto ou imagens e interpretação pessoal dos dados encontrados; este tipo de abordagem é uma maneira de explorar e compreender a aceção individual ou coletiva imposta a uma problemática, seja ela social ou humana (CRESWELL, 2010). No caso em estudo, foi realizada uma entrevista com perguntas abertas sobre o tema.

A relação entre os dados e a fundamentação teórica permite a coerência do texto. De acordo com Bardin (2018), a codificação envolve o recorte que são elementos de registro e de contexto, a contagem e a classificação, considerando pelo autor que a codificação é imprescindível em pesquisas que envolvem representações, convicções, perspectivas, princípios, concepções, atos e crenças, concernindo à regra de recorte do sentido, sem alteração da forma.

As entrevistas aconteceram no mês de outubro de 2019, em conformidade com a disponibilidade de data, horário e local escolhidos pelos participantes. A duração das entrevistas ocorreu com média de uma hora, sendo as respostas anotadas pela própria pesquisadora. As questões realizadas foram:

- O que você entende por *feedback*?
- Você mantém uma prática/rotina para dar *feedback* aos seus liderados? Qual?
- Você costuma dar *feedback* por quais motivos?
- Quando você se sente confortável ao dar *feedback*?
- Cite quando você se sente desconfortável ao dar *feedback*.
- Quando você evita dar *feedback*?

- Você se sente preparado para dar feedback? Se não, o que entende que precisa para se sentir mais seguro?

Os entrevistados foram os coordenadores da unidade matriz, sendo eles: o coordenador administrativo, financeiro, operacional, comercial e de frota que lideram respectivamente 6, 4, 32, 3 e 22 colaboradores.

4. RESULTADO E ANÁLISE DA PESQUISA

Abaixo está apresentado o resultado da pesquisa realizada junto aos gestores da empresa em estudo.

Referente ao entendimento das lideranças sobre *feedback*, pode-se observar que os gestores sabem e conhecem o tema. Isso está representado pelas falas. Entrevistado 1: [...] “É expor informações de como está o trabalho do outro, mostrando os pontos onde pode melhorar”; Entrevistado 2: [...] “É o retorno do trabalho, se tem resultado ou não”. Entrevistado 3: [...] “É uma conversa entre o coordenador e o liderado onde dá pra ver o que ele pode melhorar, o que está bom ou ruim sobre a tarefa”. De uma forma geral, todos respondem positivamente ao item, mostrando que conhecem o tema.

Quando questionados sobre se eles mantêm uma prática/rotina para dar feedback aos seus liderados, percebe-se que embora saibam o significado, este não é praticado. Isto é justificado pelos entrevistados: 2 [...] “Não, no momento não”. 1 [...] “Não, para pessoas mais próximas se fala. Não tem padrão”. Somente o entrevistado 3 diz dar feedback, mas mesmo assim nota-se que essa prática é limitada. [...] “Sim, mas estou pecando com os novos, os antigos eu converso diariamente ou assim que acontece o problema, ou o elogio. Não acontece para todos no mesmo dia, mas todo dia falo para algum”.

De acordo com os entrevistados quando se pergunta sobre os motivos que costumam dar feedback tem-se, 1 [...] “Quando ocorre um erro sobre o trabalho, quando não está de acordo com as normas da empresa”. 3 [...] “Motivos de erros e motivos de acerto”.

Na visão dos entrevistados, apesar de não terem o hábito em dar feedback, se sentem confortáveis em fazê-lo quando dão retorno positivo e ao dominar o assunto. Isto é observado nas falas 2 [...] “Quando se entende do assunto” e 3 [...] “Numa situação positiva, por ser mais fácil”.

No questionamento sobre quando se sentem desconfortáveis ao dar feedback observa-se que em situações onde precisam corrigir comportamentos ou atitudes se sentem menos à vontade. Assim como citam: 3 [...] “quando tiver que criticar ou corrigir é chato, é bem mais difícil”. 5 [...] “O inverso, quando é um puxão de orelha, mas sempre tento trazer para o lado positivo”.

Questionados sobre quando evitam dar feedback os entrevistados responderam que 2 [...] “Quando tem mais pessoas ao redor”. 5 [...] “É mais difícil quando é uma situação que eu sei que o outro não vai gostar”.

Sobre o fato de se sentirem ou não preparados para dar feedback os entrevistados responderam 1 [...] “Não, mas em algumas situações onde se tem o conhecimento sim. Para se sentir mais seguro quando se tem uma informação a dar”. Somente o entrevistado 5 respondeu [...] “Sim.”

Analisando os retornos da pesquisa pode-se entender a necessidade que as lideranças têm de serem melhor preparadas para dar *feedback* e terem um melhor entendimento e aproveitamento nos retornos que são dados à equipe. Nota-se também que a pouca prática de *feedback* que existe é dada somente através de retornos onde as coisas não estão funcionando bem e a proposta do *feedback* vai muito além disso. A prática do *feedback* possibilita uma melhora significativa no desenvolvimento das pessoas e mostra novas alternativas que ampliam os conhecimentos e desenvolvem novas habilidades atendendo assim as demandas que surgem mediante um contexto altamente competitivo.

Missel (2016) diz que uma das principais ferramentas de gestão para lidar com os diferentes perfis de profissionais em uma empresa é a prática do *feedback*, que consiste em dar e receber retorno sobre atitudes, comportamentos e atividades realizadas no ambiente corporativo.

Levando em consideração que os próprios gestores mencionam não estarem e não se sentirem preparados para fazer uso desta ferramenta, entende-se que primeiramente os gestores precisam melhorar o seu desempenho pessoal e profissional, bem como obterem maior conhecimento do assunto antes de fazer o exercício do mesmo. Para ter resultados imediatos cada gestor precisa organizar planos de desenvolvimento pessoal e da equipe para assim conseguirem colocar em prática o *feedback* e o fazer de forma assertiva e proveitosa.

Para Missel (2016) o gestor que tiver habilidade para utilizar esta ferramenta favorece a solução de alguns problemas das organizações atualmente, dentre eles:

atração, retenção e motivação de talentos, além de qualificar os profissionais para um bom desempenho das suas atividades.

Cabe salientar também que dentro da organização existe uma dificuldade muito presente que é falta de comunicação entre os setores e até mesmo entre o gestor e o colaborador não criando assim um vínculo de proximidade, talvez por isso exista esta dificuldade por parte da gestão em entender e dar *feedback*. Entende-se analisando as respostas dos gestores que para acontecer a prática do *feedback* e uma maior proximidade com os colaboradores é necessária uma mudança cultural dentro da organização, onde todos tenham o entendimento sobre a importância de uma comunicação eficaz e de ter os colaboradores integrados, isto seria um grande avanço para a empresa e teria um resultado positivo, onde todos se sentiram “parte” do todo.

4.1. Alternativas sugeridas pelas pesquisadoras

- Implantar a ferramenta da avaliação de desempenho, para tornar o feedback uma prática interna;
- Buscar estruturar e difundir na organização o feedback, através de eventos de sensibilização;
- Buscar conhecimentos na área para facilitar a elaboração e implantação da ferramenta de avaliação de desempenho;
- Treinar a prática exigindo-se dar pelo menos uma vez por mês aos colaboradores que se façam necessário e aqueles que estão em avaliação de contrato.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi de apresentar o *feedback* como ferramenta aliada à gestão e entender as limitações que as pessoas têm de receber e dar *feedback*, bem como a dificuldade de entendimento e aceitação do que é dito. Os resultados desta pesquisa podem ser considerados relevantes, pois evidenciam a relação que os líderes fazem em relação ao *feedback* dado para as suas equipes e o resultado que isto representa na organização.

Com relação ao objetivo de apresentar o *feedback* como ferramenta aliada a gestão, constatou-se que mesmo não tendo uma estruturação dentro da organização, os gestores entrevistados tem conhecimento do que é o *feedback*, porém a grande maioria deles diz que não usa a ferramenta no seu dia-a-dia.

Em relação aos dados obtidos através da entrevista, ficou evidenciado que quando é dado o *feedback* para o colaborador o maior motivo é referente a erros no trabalho, sendo assim um *feedback* crítico, que foca somente na melhoria e não no reconhecimento. Antagonicamente, os entrevistados declaram que se sentem mais desconfortáveis ao dar *feedback* mediante situações que precisam ser corrigidas junto ao colaborador, e mais confortáveis quando têm um retorno positivo à dar. Isso remete a hipótese de que certamente o *feedback* não acontece ou acontece inadequadamente.

Referente ao contexto de quando os gestores evitam dar o *feedback*, eles relatam que existe uma grande dificuldade quando sabem que o colaborador não vai gostar do que será dito, ainda dizem não estar preparados para dar *feedback* aos seus colaboradores. Assim fica evidenciada a necessidade de apoiá-los com treinamentos que os ajudem a se sentirem confortáveis ao praticarem o retorno, a fim de obterem melhores resultados.

Finalizando, os dados apresentados contribuem para o entendimento da relação entre os gestores e seus colaboradores mediante o desempenho das equipes, uma vez que, o *feedback* aproximaria ainda mais o gestor do colaborador e transformaria o ambiente de trabalho num local mais produtivo e assertivo. Pode-se dizer que existe a necessidade de buscar conhecimento referente ao assunto e formular uma estruturação dentro da empresa para que se tenha uma melhor forma de dar *feedback* e este esteja relacionado aos objetivos propostos pela organização, melhorando assim os resultados do grupo e tendo um melhor desenvolvimento dos seus colaboradores.

6. REFERÊNCIAS

AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. **Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados.** In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, v. 7, 2010, Resende-RJ. Gestão e tecnologia para a competitividade. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_autores.p df> Acesso em: 16 set. 2019.

ARAUJO, Luiz Cesar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006 BANOVA, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. Feedback em processos educativos e organizacionais. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

AZZI, A.; BARDAGI, M. P. Avaliação do perfil motivacional de funcionários de uma empresa de serviços assistenciais em saúde. **Revista Barbarói**. Santa Cruz do Sul, n. 30, 2009. Disponível em: <<http://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/433>> Acesso em: 17 set. 2019.

BANOVA, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70 ed. Lisboa, 2018.

BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. **A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais**. Revista de Administração FW, v. 13, n. 23, p.3-20, 2015.

BOOHER, 1999. In: ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. *Feedback em processos educativos e organizacionais*. **Revista Razão Contábil & Finanças**, v. 1, n. 1, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas**. 5 ed. São Paulo: Makron Books, 1997. Teoria Geral da Administração (Acessado em 16 de setembro de 2018).

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3ª ed. Revisão e Atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 492p.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COSTA, E. S.; MOURA, A. C. Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. **Rev. de Carreira e Pessoas**. São Paulo. v. 8, n. 2, p. 212- 226, 2018.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DJOUKI, D. **O Feedback como ferramenta de gestão de pessoas nas empresas**. Revista de Pós-Graduação Multidisciplinar. 1(1): 45-56, 2017.

DOWNEY, M. **Coaching Eficaz**. Tradução de Rodrigo Gillon Santos de Araújo. 3 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

FACCO, M.; ALMEIDA, D. R.; AUGUSTO, G.; BARBOSA, S. Motivação e clima organizacional. 5 ed. **Revista Foco**, 2012.

FALLER, B. C. **Motivação no serviço público: um estudo de caso da Secretaria de**

Administração da Prefeitura Municipal de Santa Cruz do Sul. 2004. 107 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/3930>> Acesso em: 19 set. 2019.

FERREIRA, E. L. O. S. B. A influência da relação líder-liderado no clima organizacional. **Revista de Administração de Roraima - RARR**, v. 2, n. 2, p. 29-50, 2012. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/adminrr/article/view/1137>>. Acesso em 23 set. 2019.

FIDELIS, J.R.; PIZZIGHINI, M.B. **Liderança e Motivação em Busca de Melhores Resultados Organizacionais.** 2014. 87f. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2014.

GOMES, A. K. A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores. **HumanÆ.** Questões controversas do mundo contemporâneo, v. 13, n. 1, P. 1-23, 2019.

GUSKUMA, E. A. **Evidências da satisfação no trabalho com base nas demonstrações financeiras publicadas.** 2009. 144 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde02022010-123120/>> Acesso em: 22 set. 2019.

HASTINGS, W. POTTER, R. **Confie em mim:** desenvolvendo um estilo de liderança que os outros seguirão. Belo Horizonte – MG: Motivar, 2005.

HILL, N. C. **Como Melhorar o Desempenho dos Empregados.** São Paulo: EPU, 1986.

LEME, R. **Feedback para resultados na gestão por competências pela Avaliação 360°.** Rio de Janeiro: Qualilymark, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da Administração:** da revolução urbana a revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo:** como saber se está indo bem. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo:** como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback.** Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

NOGUEIRA, M. L. O.; COSTA, L. V.; CLARO, J. A. C. S. Relação entre estilo de liderança e comprometimento organizacional afetivo. **Race Joaçaba**, v. 14, n. 2, p. 707-736, 2015.

NUNES, A. B.; DA SILVA, C. Q. M.; HERINGER, B. H. F. **Feedback e comunicação: uma díade para melhoria do desempenho humano nas organizações.** Revista de administração da Fatea. 3(3): 2-17, 2010.

PASSOS, F.; BRAZ, L. **Liderança para a Implantação da Indústria 4.0 no Setor Automobilístico.** 2019. 73f. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) – Faculdade Doctum, Juiz de Fora, 2019.

PITA, E. **Como dizer? a arte de dar e receber feedback.** 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2013.

ROSA, R.H.R. **A Importância da Liderança e Motivação nas Organizações.** Área temática: Gestão Estratégica e Organizacional. 14f. Tese (Artigo) - Universidade Federal Fluminense - RJ, 2016.

REIS, G.G. **Avaliação 360 graus.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REVISTA EXAME. Clima organizacional positivo é mais valorizado que uma boa remuneração. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/clima-organizacional-positivo-e-mais-valorizado-que-uma-boa-remuneracao/>>. Acesso em 25 set. 2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SILVA, A. J. S. **Motivação nas organizações públicas federais: estudo de caso na Justiça Federal no Maranhão (JF/MA).** Gespública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização. Brasília. 2010. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/folder_rngp/folder_nucleo/MA/pasta.2010-0514.5108890257/pasta.2010-0608.1175024667/MOTIVACaO%20NAS%20ORGANIZACOES%20PUBLICAS%20FE%20DE%20RAIS.pdf> Acesso em: 23 set. 2019.

SILVA, R. O. da. **Teorias da administração.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVA, E. N. O.; FERNANDES. **A influência do clima organizacional no desempenho das organizações: estudo aplicado em duas empresas no município de Capanema-PA.** 2019. 67 f. 2019. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal Rural da Amazônia – UFRA, Amazônia, 2019.

SOUZA, R. A. R.; TADEUCCI, M. S. R. **A importância do feedback pela percepção de líderes e liderados.** Universidade do Vale do Paraíba. São Paulo: 2011.

TORRES, H. C. **Administração de Recursos Humanos.** 2004. Disponível em: <<http://www.portaladm.adm.br/ARH/arh1.htm>> Acesso em 3 out. 2019.

ULLMANN, J. I.; I. A. W., FUMAGALLI. **O feedback como processo de aprendizagem organizacional.** Rev. FAE. v. 21, n. 1, p. 137-155, 2018.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro:** a trilogia da empresa de sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

WRIGHT, P. L. Administração estratégica conceitos. 12º reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.