



PRINCIPAIS MUDANÇAS OCORRIDAS COM A APLICAÇÃO DA TÉCNICA DE FEEDBACK: UM ESTUDO DE CASO NO MEIO EMPRESARIAL¹

Renata Saccon Ortolan

Resumo: Com a constante mudança e evolução do ambiente organizacional, é imprescindível que as empresas invistam tempo e recursos a fim de se destacarem diante dos funcionários e clientes. Nesse contexto, o presente estudo trata sobre a técnica chamada *feedback*, cuja tradução literária é “comentários”, ou seja, são percepções dadas a algo realizado, apontando pontos positivos e negativos, em busca da melhora constante. Nas páginas que seguem, serão apresentados conceitos e formas de emprego, além de dificuldades e resistências encontradas na aplicação do *feedback*, a fim de conhecer as mudanças percebidas no trabalho, em decorrência da utilização da técnica, por funcionários de uma empresa de médio porte, mediante questionário aplicado. Como resultado, foram verificadas vantagens em se aplicar o *feedback* dentro da organização, tanto na melhora da comunicação, quanto na motivação e comprometimento do funcionário para com a empresa.

Palavras chave: *feedback*, gestão de pessoas, dificuldades, mudanças.

Abstract: With the constant change and evolution of the organizational environment, it is imperative that companies invest time and resources in order to stand out from employees and customers. In this context, the present study deals with the technique called feedback, whose literary translation is "comments", that is, they are perceptions given to something accomplished, pointing out positive and negative points, in search of constant improvement. In the pages that follow, concepts and forms of employment will be presented, as well as difficulties and resistances found in the application of feedback, in order to know the changes perceived in the work, due to the use of the technique, by employees of a medium-sized company, through an applied questionnaire.

Keywords: *feedback*, people management, difficulties, changes.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário empresarial demonstra que o sucesso da instituição depende de inovações, motivações e minimização de erros, e, para isso, as empresas precisam evoluir, adequando-se às novas exigências e atendendo às novas necessidades de funcionários e clientes. Essas necessidades mudam porque o mundo está mudando. Chiavenato (2014) comenta que o mundo sempre esteve em constante mudança, mas não com essa velocidade que presenciamos, pois mudanças em diversas áreas, como financeira, tecnológica e política agem em conjunto trazendo resultados imprevisíveis. Na mesma linha, Ramos; Couto (2016) comentam que as mudanças no ambiente organizacional foram mais perceptíveis a partir do Século XX, trazendo grandes desafios para a gestão de pessoas, pois esta sofre influências diretas das transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais. Então, a fim de alcançarem essas metas e se manterem competitivas, as empresas estão buscando ferramentas que as auxiliem nesse processo e forneçam informações concretas sobre o andamento de seus serviços e a situação de seus funcionários.

Quando se leva em consideração que os funcionários são a base da empresa e que é importante que estejam empenhados em suas atividades, é uma consequência natural pensar no campo de conhecimento da Gestão de Pessoas. Mas trabalhar a Gestão de Pessoas não é simples, pois abrange uma grande quantidade de variáveis e estas estão em constante mudança, tal qual o atual cenário empresarial, ou seja, é preciso que as organizações realizem ações que promovam o desenvolvimento contínuo das pessoas que lá atuam.

Pensando nesse desenvolvimento dos funcionários, na valorização dos mesmos como pessoas e na constante melhora dos seus serviços, a empresa referenciada nesse estudo de caso optou por utilizar uma ferramenta que auxilia a comunicação, o autoconhecimento e, também, a avaliação dos seus funcionários, chamada de *feedback*.

Missel (2016) diz que a existência de uma técnica/ferramenta que corrija deficiências na comunicação dentro de organizações é indispensável, pois a boa comunicação atua diretamente no bem estar dos funcionários e, também, no sucesso da empresa. Já o autoconhecimento reformula as atitudes das pessoas e torna perceptível os pontos a desenvolver (CONSONI, 2010). Essas características influenciam na avaliação do funcionário, pois todas as suas qualidades, capacidades e deficiências indicam seu potencial

para a determinada atividade. Dessa forma, também, é possível evitar demissões desnecessárias, realocando o funcionário para alguma atividade em que ele possua mais conhecimento, facilidade e domínio.

Consoni (2010, p. 24) expõe que:

O feedback é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

Essa técnica, de acordo com Missel (2016), vem sendo utilizada cada vez mais nas organizações, e que, apesar de pouco conhecida e muitas vezes utilizada de forma incorreta, pode trazer ótimos resultados para a organização.

Para a realização do presente trabalho, utilizou-se como objetivos conhecer as mudanças ocorridas nos últimos tempos, com relação ao gerenciamento de pessoas; identificar se houve algum tipo de resistência ou dificuldade na implantação dessa técnica, por parte dos gestores; identificar quais as mudanças ocorridas após o início da aplicação da técnica *feedback*; e, tomar conhecimento dos próximos passos da empresa com relação à gestão de pessoas. Esses objetivos levaram ao conhecimento das principais mudanças perceptíveis dentro da empresa após o início da aplicação do *feedback*.

Para que uma empresa cresça e tenha sucesso ela deve estar composta por funcionários competentes, engajados e motivados com seu emprego. Mas como ter funcionários assim sem uma correta e bem estruturada gestão de pessoas? Chiavenato (1999, p. 4) diz que “as pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar o sucesso”. E, segundo Leite; Lott (2013, p. 7) “os colaboradores são os maiores patrimônios dentro das organizações, afinal são eles que inventam, interagem, elaboram e preparam produtos, prestam serviços e geram resultados”, ou seja, as empresas necessitam que seus funcionários produzam de forma assertiva, mas muitas vezes não dão o suporte necessário a essas pessoas.

O modelo de trabalho de antigamente não visava o bem estar do funcionário. A história conta que os trabalhadores eram submetidos à condições e exigências hoje consideradas absurdas, como muitas horas de trabalho por dia, condições precárias dos ambientes e equipamentos e inexistência de qualquer direito. Mas, além de lhes faltarem isso, não havia qualquer apoio no âmbito pessoal.

Conforme Chiavenato (1999, p. 5):

Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante. Acreditava-se que os objetivos das organizações — como lucro, produtividade, eficiência, maximização da aplicação de recursos físicos e financeiros, redução de custos — eram incompatíveis com os objetivos das pessoas — como melhores salários e benefícios, conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e Progresso pessoal.

Para que a gestão de pessoas e empresas melhore e evolua, é necessário que essa utilize de maneira correta a ferramenta chamada *feedback*. Numa simples definição, *feedback* “é a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa” (MISSEL, 2016, p. 13).

Entretanto, a forma correta de utilização e aplicação do *feedback* nas empresas ainda não está enraizada. Ainda há dificuldades no comprometimento dos gestores, na estruturação das ideias e na transmissão de informações. Mas afinal, quais as principais mudanças perceptíveis, na gestão de pessoas, com a aplicação do *feedback*?

O presente estudo de caso trata de uma empresa de médio porte, com níveis hierárquicos bem definidos e com o Departamento de Recursos Humanos em evolução, referente ao uso da técnica de *feedback* com seus funcionários e as mudanças que isso causou dentro da instituição.

A coleta de dados se deu por meio de perguntas previamente elaboradas e encaminhadas via e-mail, pois a empresa estudada se encontra territorialmente longe para uma entrevista pessoal. As perguntas foram enviadas a 4 funcionários, sendo dois em nível de gerência, um em nível de analista e o último em nível técnico.

Os questionamentos realizados foram: (1) Para você, como a empresa vê seus funcionários? Qual característica profissional é mais relevante (experiência, boa comunicação, etc.)?; (2) Como funciona quando o colaborador quer dar uma opinião sobre a empresa?; (3) A empresa proporciona algo para o crescimento/evolução de seu funcionário? O que?; (4) O que você notou de diferença no modo de gestão de empresas nesses últimos tempos?; (5) O que você acha que no mundo atual mais influencia na gestão de empresas?; (6) Para você, o que é *feedback*? É uma ferramenta necessária? Por quê? Em quais situações?; (7) Na sua empresa é realizado o *feedback*? Como? Em quais setores? Onde mais poderia ser utilizada?; (8) O que você acha da comunicação entre os funcionários em sua empresa? Há algum tipo de preocupação por parte da empresa com a comunicação?; (9) Como é a comunicação com os

superiores?; (10) Você aplica feedback? Em quais situações? Há dificuldades em aplicar essa ferramenta? Poderia citar as duas maiores?; (11) Você recebe feedback? Em quais situações? Há dificuldades em receber feedback? Poderia citar as duas maiores?; (12) Com a utilização do feedback você percebe alguma mudança no relacionamento interno? Poderia citar as duas mudanças mais relevantes?

Eles tiveram total liberdade para responder e não tinham conhecimento da outra pessoa entrevistada, de modo que não puderam trocar informações entre si sobre as questões e respostas.

Com as respostas, foram levantadas as principais mudanças no relacionamento interno da empresa com a utilização do *feedback*, além de questões como evolução da gestão de pessoas, valorização, avaliação e crescimento de funcionários e o nível de conhecimento dos mesmos sobre a técnica *feedback*.

Abaixo segue a fundamentação teórica e análise dos dados coletados.

2 UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DE *FEEDBACK* NA GESTÃO DE PESSOAS E EMPRESAS

2.1 PESSOA E NÃO FUNCIONÁRIO

No meio corporativo atual, a técnica de avaliação chamada de *feedback* não é algo recente, porém ainda não está inserida na cultura de muitas empresas. “Até pouco tempo atrás, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico e conflitante” (CHIAVENATO, 2014, p. 7), os gestores não compreendiam a necessidade de se dar um retorno ao seu funcionário, apenas cobravam sua produtividade. Hoje, após muitas transformações políticas, tecnológicas, econômicas e sociais, “percebe-se uma nova forma de relacionamento entre a organização e seus colaboradores.” (RAMOS; COUTO, 2016, p. 2)

Dentro das empresas, as pessoas compõem a parte mais importante, “são as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas” (CHIAVENATO, 2014, Prefácio pg. IX), então, a empresa que se dedicar à gestão de pessoas, certamente terá retornos positivos referentes à “saúde organizacional, aumentando a sua produtividade, sobrevivendo e se mantendo competitiva e propiciando satisfação dos empregados” (VIEIRA; VARGAS, 2014, p. 3).

Muito bem colocado por RAMOS; COUTO (2016, p. 5):

“(...) considerando-se a atual estrutura empresarial de muitas organizações, pautada em participação e desempenho de todos os envolvidos, faz-se imprescindível a análise sob a ótica da gestão de pessoas, valorizando-se a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre os resultados almejados, visto que o pilar mais importante é o capital humano. (...) As vantagens de se investir no capital humano, material essencial da gestão de pessoas, envolvem um ambiente de trabalho mais organizado, em que as pessoas têm clareza sobre o que se espera delas e, portanto, direcionam seus esforços, tornando-se responsáveis pelas entregas e sendo reconhecidas por isso”.

Para Chiavenato (2014, p. 7), “as organizações são constituídas de pessoas e dependem dela para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”. Assim, com o crescimento e desenvolvimento das empresas no país, a “utilização do *feedback* vem para acrescentar com novas oportunidades de conhecimentos e desenvolvimento, fortalecendo as relações e melhorando desempenhos e resultados” (TURCI, 2013, p. 82).

2.2 COMUNICAÇÃO

Presente na vida de todos os seres vivos desde os primórdios, a comunicação é a base para uma boa convivência dentro de qualquer organização. É a comunicação que permite, por exemplo, a troca de informações e a divulgação de notícias, e, também, é um tipo de ponte entre os líderes e liderados.

As empresas, visualizando a comunicação como uma ferramenta essencial para o sucesso, estão cada vez mais “tentando flexibilizar as comunicações e facilitar o fluxo das informações entre seus colaboradores (...), uma vez que a comunicação eficaz é símbolo de poder e autoridade” (ROSA; LANDIM, 2009, p. 142). Nesse mesmo contexto, Pinheiro (2005) comenta que o uso da boa comunicação dentro das empresas permite influenciar, convencer, despertar interesses e ainda criar expectativas. Além disso, ajuda a estabelecer relações pacíficas e integração de ideias. Ela surge como uma ferramenta de estratégia no sentido de conscientizar as pessoas quanto ao seu papel, seja individual ou coletivo, além de esclarecer os objetivos organizacionais.

“(...) é importante salientar que os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar, adequadamente, de forma a potencializar a força humana do grupo, estar alinhado (sic) aos processos e objetivos da empresa, pois, afinal, em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso (TIBURCIO; SANTANA, 2013 p. 14).

Coelho (2010) expõe que o emissor deve se comunicar de forma simples e clara, além disso, deve garantir que o receptor da informação receba a mensagem completa e que a compreenda, pois, caso ocorra alguma interferência, dificuldade de expressão do comunicador ou até mesmo excesso de informações, o processo pode não se concretizar, ocorrendo, assim, a falha de comunicação. Então, ao dar *feedbacks* construtivos aos seus funcionários, o líder deve saber expor as palavras de tal maneira que não desestime e nem revolte o trabalhador.

Tão importante quanto saber comunicar é saber receber a informação. O “saber ouvir” permite a melhor percepção das atividades desenvolvidas ao redor e o conhecimento das ideias para o futuro da empresa, por exemplo, além de permitir o destaque perante aos superiores apenas pelo fato de ter ouvido algo com atenção.

No contexto de *feedback*, a necessidade de se ouvir com atenção é indispensável, principalmente quando o retorno dado consiste em críticas construtivas. É preciso compreender que, se as críticas forem coerentes e sinceras, então serão importantes para o sucesso futuro da atividade avaliada.

2.3 ORIGEM DA PALAVRA *FEEDBACK*

Feedback é uma palavra de origem inglesa e, de acordo com o dicionário online, significa um “processo em que a mensagem emitida obtém uma reação de quem a recebe, sendo usada para avaliar os efeitos desse processo: *feedback* positivo ou *feedback* negativo”.

O termo *feedback* foi emprestado da cibernética, conforme explica Consoni (2010, p. 35):

“O termo foi emprestado da cibernética e designa o sinal que permite controlar e regular uma operação, enquanto ela se efetua. A princípio foi utilizado pela NASA (National Aeronautics and Space Administration) na época em que os foguetes não eram tripulados e sim teleguiados, sendo pilotados pela central de controle. Nessa situação os foguetes, já em sua trajetória para o alvo determinado, emitiam um sinal para a NASA indicando seu posicionamento e sua direção. A NASA interpretava esse sinal e, em FEED BACK, devolvia o sinal REDIRECIONANDO o foguete para atingir o alvo.”

Consoni (2010, p. 36) ainda explica que “os *feedbacks* não provêm somente do homem ou de outros seres vivos, podem derivar também de seres inanimados”, como as camadas de rochas que representam as diversas fases de tempo e temperatura ou, também, a

válvula de caixas d'água, que se abrem ou se fecham conforme o *feedback* recebido da boia que indica a quantidade de água existente.

2.4 UTILIZAÇÃO DA TÉCNICA DE *FEEDBACK*

A aplicação desta técnica já é utilizada por diversas empresas, as quais acreditam num maior crescimento e desenvolvimento, trazendo, assim, mais lucros e produtividade. Dentro das organizações, o *feedback* pode ser utilizado em diversas situações e nos vários níveis hierárquicos, “desde os superiores até os mais operacionais, e vice-versa. Essa técnica, aplicada com eficácia, pode desenvolver a cultura do *feedback* nas organizações” (MISSEL, 2016, p. 13), fazendo com que a utilização dessa ferramenta se torne natural e parte do dia a dia na organização. Entretanto, é imprescindível que haja equilíbrio e compromisso de todas as partes, “respeitando a necessidade de ouvir e ser ouvido, assim existindo reconhecimento e valorização do funcionário e também do gestor” (TURCI, 2013, p. 82).

A aplicação do *feedback* é bem mais comum do que parece. Segundo Casaroto (2016, p. 10) as pessoas recebem muitos *feedbacks* durante a vida, “é prova de avaliação escolar, é o *feedback* da esposa falando sobre seu jeito errado de se vestir. (...). O *feedback* do processo de seleção para um emprego”, e muitos desses não geram mudanças reais, ou seja, de nada adianta aplicar um *feedback* se não for bem estruturado, pois não trará bons resultados, além poder gerar conflitos entre líder e liderado.

Conforme Casaroto (2016, p. 10):

“(...) em 2014, no mundo todo foram gastas mais de 825 milhões de horas de trabalho dentro das empresas nos processos de avaliação de desempenho e *feedback* e que, na maioria das vezes, esses processos não geraram os resultados esperados.”

Casaroto (2016, p. 11) ainda comenta que “infelizmente o processo de *feedback* não recebe o devido tratamento dentro das empresas e essa ferramenta, que é tão rica, fica subutilizada” além de, muitas vezes, se transformar em um momento tenso. No mesmo pensamento, Turci (2013) explica que, as vezes a técnica de *feedback* pode não ser a melhor para determinada situação, então, deve-se verificar qual a opção mais adequada ao momento ou local.

Há dois tipos de *feedback*, o positivo e o corretivo, entretanto, comumente são denominados de insignificante e negativo, respectivamente. A título de conhecimento, ainda

se comenta de outros dois tipos de *feedback*, o invertido e o *feedforward*. Enquanto, naquele, “o avaliador se utiliza da técnica de fazer perguntas ao avaliado, de modo a extrair a percepção desse sobre o que é desejado”, nesse sugere-se “questões para o futuro, ao invés de se focar exclusivamente nos fatos do passado.” (RAMOS; COUTO, 2016, p. 8).

Receber *feedbacks* positivos, como um “muito bem” podem fazer a diferença para o grupo, pois reabastece a energia motivacional e eleva o estímulo para o trabalho. O reconhecimento por uma atividade bem realizada ou pelos bons resultados é o mínimo, e tudo que o gestor precisa para um elogio é de tempo. No entanto, o *feedback* positivo deve ser sincero e sem intenções. Já o *feedback* corretivo, deve ser mais estruturado, mais pensado, pois a maneira como é aplicado ou as palavras que são utilizadas pode desencadear sentimento de revolta e indiferença. Muitas vezes, quando se recebe um *feedback* corretivo, o mesmo é interpretado como algo negativo, porém é necessário ter em mente que as críticas podem, se feitas de forma correta, podem ser muito construtivas e mostrar o caminho da mudança e do sucesso (CONSONI, 2010).

2.5 DIFICULDADES EM DAR E RECEBER O *FEEDBACK*

O *feedback* é “mais do que uma ferramenta de gestão, é uma ação de treinamento e desenvolvimento de equipes e pessoas” (CONSONI, 2010, pg. 39), a qual deve ser utilizada com sinceridade, honestidade, respeito, simpatia e imparcialidade, visando o crescimento e melhora do profissional avaliado. Então, considerando a complexidade da aplicação o *feedback*, o avaliador deve ser treinado especialmente para esse propósito. Ele deve saber acompanhar seu funcionário diariamente, anotando acontecimentos, verificando pontos a melhorar e analisando a postura do mesmo diante de diversas situações, sem pré-julgamentos, pois o *feedback* deve ser baseado em fatos, ações e desempenhos dos avaliados. “(...) é necessário lembrar que as pessoas são diferentes umas das outras e, portanto, deve-se respeitar a diversidade sem rotular pessoas.” (KUHN, 2015, p. 5).

Para Ranuzzi (2013), é importante verificar se o momento é oportuno para um *feedback*. É importante que o avaliado esteja aberto e interessado, por isso, Costa (2009, p. 115) alerta sobre a importância do momento psicológico dos indivíduos no momento do *feedback*:

“O momento de fornecer feedback é muito importante. Respeite o seu momento psicológico e o momento dos outros. Não tente escrever ou falar, estando fora de seu equilíbrio emocional. Você certamente transportará seu estado emocional para dentro da comunicação, o que certamente será prejudicial. Procure se recompor primeiro. O mesmo se aplica ao outro. Não tente manter uma comunicação com o outro enquanto ele estiver fora de equilíbrio emocional [...] No feedback não há delegação de responsabilidade. Se foi você quem observou o fato, é você quem deve relatar o mesmo à pessoa que provocou o acontecido. Esses cuidados precisam, também, levar em conta as dimensões éticas e psicológicas do feedback.”

Ranuzzi (2013) também expõe que é necessária uma autoavaliação por parte do avaliado, à ser realizada antes do encontro para o *feedback*, assim o gestor terá a visão de seu subordinado sobre suas próprias ações e poderá tomar como ponto de partida para a avaliação de desempenho do mesmo.

Equiparando à dificuldade em se aplicar o *feedback*, tem-se a dificuldade em se receber este retorno. Stone; Heen (2016, p. 29) destacam que:

“Receber bem o feedback é um processo de classificação e filtragem — aprender como o outro vê as coisas, pôr à prova ideias que num primeiro momento pareceram inadequadas, experimentar. E de arquivamento ou descarte das partes dessa avaliação que pareçam inadequadas ou estranhas ao que você busca no momento.”

Conforme explicado anteriormente, o *feedback*, para ser uma ferramenta de sucesso, deve contar com a capacidade do avaliado em ouvir corretamente seu avaliador, pois, como mencionado por Stone; Heen (2016), entender o que o outro quer dizer é bem difícil. Para ajudar nesse ponto, Kaufman (2012) comenta que o avaliado deve manter a calma, pois um *feedback* honesto, com pontos a melhorar sendo colocados em pauta, requer racionalidade e distanciamento. Se ofender ou se colocar na defensiva são situações comuns, porém é inteligente sentir-se agradecido por receber tais observações do gestor.

3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DE DADOS

Ao longo do estudo e desenvolvimento deste material, foi possível aprofundar-se no assunto e compreender melhor sobre a técnica *feedback*, suas aplicações, dificuldades e consequências. Atrrelados ao *feedback* tem-se a comunicação, gestão de pessoas e desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários. Todos esses pontos foram abordados na pesquisa realizada com quatro funcionários de uma mesma empresa, de forma individual e secreta. Assim as respostas foram mais reais, sem interferência de opiniões.

As questões levantadas nesse estudo de caso não são objetivas e tratam de opiniões individuais, ou seja, não é possível fazer uma análise quantitativa, elaborar gráficos ou tabelas. Sendo assim, as perguntas são tratadas individualmente, analisando as quatro respostas de uma forma simples e ampla. Dentre os entrevistados um é homem e três são mulheres, sendo que o homem e uma das mulheres são gerentes técnico e de DRH, respectivamente. As outras duas mulheres são analista de operações e técnica de segurança do trabalho.

Inicialmente, ao serem questionados sobre a visão da empresa para com seus funcionários e qual característica profissional é mais relevante, três dos quatro entrevistados tiveram respostas incompletas. Dois funcionários citaram que a boa comunicação é a característica mais relevante vista pela empresa. Dois dos entrevistados comentaram que a empresa leva em consideração seus funcionários como pessoas e não apenas como empregados. Atrelado ao assunto, Romualdo; Bandeira (2014, p. 2) citam que “após várias mudanças no cenário socioeconômico, as grandes organizações passaram a reconhecer que seu maior “capital” é o ser humano”. Conforme comentado anteriormente, Leite; Lott (2013) elevam o funcionário a nível de patrimônio da empresa, pois são eles que “fazem acontecer” e geram resultados. Então, a ação de valorizar seus funcionários faz com que os mesmos se sintam importantes e únicos, o que os impulsiona e empolga, além de diminuir a rotatividade e diminuir custos com rescisões, contratações e integrações. A empresa em questão opta por conversar, compreender, ajudar e ensinar seus trabalhadores, e como retorno possui confiança e comprometimento dos mesmos.

Com relação ao procedimento ou a abertura que o colaborador possui para quando quer dar uma opinião sobre a empresa, houve divergência de opiniões, principalmente quando um diz que: “Todos possuem livre acesso e são ouvidos” e o outro diz: “Não vejo muita abertura para opiniões”. Ainda nesse tema, duas respostas se aproximaram mais ao comentar que o funcionário pode tratar com seu superior (chefe ou encarregado) e também ao DRH. Romualdo; Bandeira (2014) dizem que gerentes e subordinados devem formar uma parceria, na qual se ajudem mutuamente e mantenham uma comunicação assertiva e eficiente, a fim de alcançarem resultados positivos. Pensando nessa ideia, é possível perceber que as respostas ao questionário dependem do cargo do entrevistado, ou seja, a empresa ainda necessita evoluir na comunicação entre os funcionários, pois há diferentes percepções sobre o mesmo assunto.

Já sobre as oportunidades de crescimento oferecidas pela empresa, o segundo entrevistado comentou que: “Nossos treinamentos e apoios podem ser levados para a vida, ou

seja, não são, necessariamente, voltados apenas para o interesse da empresa”. Nota-se, também, que o último entrevistado cita treinamentos de comunicação e *feedback*, temas abordados no presente trabalho. Nesse mesmo assunto, Volpe; Lorusso (2009, p. 2) dizem que “treinar e desenvolver pessoas vêm se tornando cada vez mais vitais para as organizações, devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário internacional”. Então, considerando as respostas dos entrevistados, é perceptível a preocupação da empresa com a evolução e capacitação dos seus profissionais, tanto para a vida profissional quanto pessoal.

Em consonância com o comentado acima, as principais diferenças no modo de gestão das empresas, de acordo com os entrevistados, são com relação à valorização e à abertura de oportunidades aos funcionários. Um deles até comentou que: “As empresas estão apostando nas pessoas para obter diferenciais”. Isso vem de encontro com vários comentários de autores citados acima, os quais enfatizam que as pessoas são o principal pilar das empresas. Nas palavras de Souza (2016, p. 3) “As pessoas não são números, elas têm sentimentos, emoções, problemas, porém muitas das vezes na empresa não são tratadas de acordo e sim como objetos”.

No entanto, no entendimento de um dos entrevistados, o que mais influencia na gestão de empresas é o desejo do funcionário de ajudar no crescimento da empresa. Já para outro entrevistado são as mudanças que ocorrem involuntariamente, como o avanço da tecnologia.

Introduzindo o tema *feedback* na entrevista, os participantes mostraram conhecimento sobre a técnica e falaram do assunto com propriedade. Além disso concordaram entre si que a aplicação da técnica é importante: “É uma ferramenta necessária para que as expectativas e resultados sejam alinhados”. Fato também destacado por Consoni (2010, p. 37) “(...) o *feedback* é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional”. Comentaram, também, que o *feedback* é utilizado apenas nos setores administrativo e técnico, mas que poderia ser ampliado para o setor operacional e também a nível de gerência, o que corrobora com o dito anteriormente por Missel (2016), de que o *feedback* pode ser aplicado em todos os níveis hierárquicos. Um deles ainda especificou bem a forma de aplicação: “O liderado faz uma autoavaliação, enquanto o líder faz a sua avaliação do liderado, em uma reunião entre líder e liderado as avaliações são cruzadas e alinhadas de acordo com o consenso de ambos acerca de cada aspecto”.

Para que o *feedback* seja aplicado de forma correta e justa, é imprescindível que haja comunicação dentro da empresa. Nessa questão, todos comentaram que a comunicação é boa mas que está em constante evolução e ainda precisa melhorar, nas respostas da oitava pergunta.

“A comunicação, para ser utilizada de forma adequada pelas organizações, necessita do amplo entendimento da cultura e clima organizacional e embora exista a comunicação independentemente da importância que a empresa manifeste para ela, não será um veículo facilitador nas diferentes questões organizacionais, se não for utilizada corretamente e como uma forma de amenização dos diferentes impactos gerados pelas mudanças na empresa.” BAPTISTA (2003, p. 2).

Porém, analisando as entrevistas, a fácil comunicação depende do grau da hierarquia do superior. E um dos entrevistados comentou na recepção até ríspida em alguns casos. Em contraponto, Dragani; Peressin (2011, p. 1) enfatizam que “a equipe gerencial deve promover um ambiente de trabalho onde as pessoas envolvidas possam se interagir, onde possam ser ouvidas, onde expressem suas opiniões sem medo, gerando assim motivação entre elas”. De acordo com a citação de Tibúrcio; Santana (2013), os colaboradores devem saber se comunicar de forma correta para que o grupo se mantenha em consonância, ampliando sua capacidade.

Na entrevista em questão, o grau de hierarquia conferiu pensamentos divergentes em alguns casos, principalmente pelo fato dos gerentes apenas aplicarem o *feedback* e as outras duas colaboradoras apenas receberem tal retorno. Com essa observação, os gerentes comentaram que há, sim, dificuldades na aplicação da técnica, principalmente na leitura do avaliado e ao falar seus pontos críticos. Ranuzzi (2013, p. 21) comenta que há “o receio das consequências emocionais que o colaborador possa ter (...)” Já as outras entrevistadas acham o processo tranquilo, mas depende do avaliador e do local utilizado para tal atividade.

Por fim, analisando as possíveis mudanças no relacionamento, os quatro entrevistados enalteceram a importância do *feedback* e três citaram melhorias na empresa com a utilização da técnica: “houve muito crescimento e amadurecimento dos funcionários após a utilização do *feedback*.”, fato confirmado na passagem: “(...) quando é bem realizado, gera respeito entre gestor e funcionário, incentiva o crescimento e melhoria” (RANUZZI, 2013, p. 22).

Para fins de melhor visualização, segue quadro comparativo dos principais assuntos levantados nesse estudo:

Quadro comparativo entre o antes e o depois da aplicação da técnica de *feedback*.

Assuntos	Comparativo	
	Antes	Depois
Comunicação	Havia pouca comunicação e era um pouco falha	Aumentou muito a comunicação e, além disso, se tornou mais assertiva
Comprometimento	Havia uma relação comum entre empresa/funcionário	Agora os funcionários veem a empresa como parte importante de suas vidas
Motivação para o crescimento	Apenas o salário motivava	A perspectiva de evolução dentro da empresa aumentou a motivação
<i>Feedback</i>	Era sem estrutura e sem caráter construtivo	Agora é estruturado e voltado para o crescimento e evolução do funcionário

Fonte: Elaborada pela autora com base na pesquisa realizada.

Com base no quadro acima, é notável a melhora da comunicação interna da empresa, tanto na quantidade como qualidade. O comprometimento com a empresa também teve um grande salto, pois após a aplicação da técnica de *feedback*, os funcionários sentiram que a empresa é muito importante para eles. Quanto à motivação, antes, apenas o fato de receber o pagamento importava, mas agora, com a visão e desejo de crescimento dentro da empresa, os funcionários se sentem mais ambiciosos e sonhadores. E até mesmo o próprio *feedback* melhorou, pois antes os retornos eram dados pelos superiores de maneira informal, sem a estrutura correta, o que muitas vezes frustrava o funcionário, porém, agora, ambas as partes compreendem a importância da atividade e a executam corretamente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tratou basicamente sobre uma das ferramentas de auxílio às avaliações de desempenho existentes, o *feedback*. Como dito anteriormente, essa técnica se baseia no ato de dar retornos sobre os trabalhos realizados, sejam eles bons ou não. Esse retorno, se utilizado de forma correta e justa, pode ajudar no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. O *feedback* não é uma ferramenta simples, que pode ser utilizada sem treinamentos específicos. Ela trabalha com a razão e emoção do avaliador e avaliado, e, por isso, deve ser utilizada com seriedade.

Para que a aplicação da técnica de *feedback* obtenha sucesso, é necessário que a empresa invista, também, na melhora da comunicação e interação dentro da organização, seja

ela pessoalmente, via e-mail ou por documentos, isso incentiva a confiança entre líder e liderado, pois os mesmos se sentem mais abertos à conversações e exposição de ideia, além de auxiliar em futuras avaliações de desempenho.

Com a finalidade de se manter competitiva no mercado de trabalho, a empresa citada neste material procura ser um ambiente bom para seus funcionários, oferecendo capacitações internas, com cursos e treinamentos, os quais proporcionam crescimento profissional e, também, pessoal. Além disso, utiliza o *feedback* periodicamente com analistas e pessoal administrativo, o que trouxe melhora no desempenho e amadurecimento dos funcionários.

Após os treinamentos e conhecimentos necessários sobre como dar e receber *feedback*, a empresa sugeriu fazer tal atividade periodicamente, a cada três meses para novos funcionários, diminuindo a frequência de acordo com o tempo de casa. Tal postura evidencia a preocupação e comprometimento da empresa para com seus funcionários, pois demonstra que está tratando o assunto com importância.

As mudanças dentro da empresa após o uso do *feedback* foram bem perceptíveis. Os líderes necessitaram prestar mais atenção nos seus liderados, vendo seus pontos fortes e pontos a melhorar. Já os liderados receberam um incentivo à evolução, já que a cada período determinado eram avaliados e poderiam até receber promoções, dependendo das especificidades de cada cargo. Todos os envolvidos se sentiram mais à vontade em conversar, colocar pontos de vista e questionar, além disso, se aproximaram mais no lado pessoal, o que tonou a empresa mais familiar, ou seja, a ferramenta *feedback*, para essa empresa, só trouxe benefícios.

Ainda há muito o que explorar sobre técnicas de avaliação, pois as exigências dos funcionários, bem como do mercado de trabalho, sempre estarão em constante evolução.

REFERÊNCIAS

BAPTISTA, Renato Dias. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. Virtual Book, 2013. Disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf> >. Acesso em: 18 abr. 2018.

CASAROTO, Carlos. **Liderando através do feedback**: 5 passos para formar equipes e gerar resultados. Virtual Book, 2016. Disponível em: < <http://www.livrosdigitais.org.br/livro/37563F5NO3EW7N> >. Acesso em: 13 nov. 2017.

CASTELLO, Daniel. **Como construir e executar seu Planejamento Estratégico**: Um guia de boas práticas para empreendedores. ENDEAVOR Brasil, 2016. Disponível em: < <http://danielcastello.com.br/wp-content/uploads/2016/07/Ebook-Planejamento-Estrategico.pdf> >. Acesso em: 15 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus; 1999.

_____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Manole; 2014.

COELHO, Priscila Paes Ferreira. **A importância da comunicação nas organizações**. (Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA). São Paulo, 2010.

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. (Trabalho de Conclusão de Curso - Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA). São Paulo, 2010.

REIS, Ana Maria Viegas. et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

DRAGANI, Luiz Antônio de Oliveira; PERESSIN, Glenda Leite. **Comunicação empresarial**. A importância da comunicação dentro da organização. Campanha nacional de escolas da comunidade faculdade cenecista de Capivari – FACECAP. Capivari-SP, 2011.

FQN - **Gestão por excelência**. Entenda a importância do planejamento estratégico. Virtual Book, 2014. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/entenda-a-importancia-do-planejamento-estrategico> >. Acesso em: 15 nov. 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**: uma história sobre a essência da liderança. 17 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

KAUFMAN, Josh. **Manual do CEO**: um verdadeiro MBA para o gestor do século XXI [tradução Cristina Yamagami]. São Paulo; 2012.

KUHN, Ivo Ney. et al. **O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas**: um estudo de caso. In: XV Colóquio internacional de gestão universitária – CIGU - Desafios da Gestão Universitária no Século XXI – Mar del Plata. Rio Grande do Sul, 2015.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional**: uma ferramenta nas empresas atuais. Semana Acadêmica

Revista Científica, 2013. Disponível em: <
https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em 19 abr. 2018.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**: Como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva; 2016.

PINHEIRO, Daíse Cristina de Sá. **O papel do plano de comunicação preventivo em momento de crise na organização**. (Monografia - Graduação em Comunicação Social, habilitação em Jornalismo) – Universidade Federal de Goiás. Goiânia, 2005.

RANUZZI, Mayara de Alcântara. **Desenvolvimento profissional através do feedback**. Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro, 2013.

RAMOS, Marcia Sousa; COUTO, Renata Valle da Mota. **A prática do feedback**: Aplicabilidade e efetividade. In: II Congresso de Administração e Tecnologia – CAT. Minas Gerais, 2016. Disponível em: <
<http://periodicosfmg.granbery.edu.br/index.php/CAT/article/view/35/14>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

ROMUALDO, Silvana dos Reis Lima; BANDEIRA, Vitor Oliveira. **Análise da relação entre o processo de feedback e o desempenho profissional**. Revista EDUC - Faculdade de Duque de Caxias. Vol. 01- Nº 02/Jul-Dez 2014.

ROSA, Aparecida Silvério; LANDIM, Daniela de Castro Brito. **Comunicação: a ferramenta do profissional**. Revista do Núcleo Interdisciplinar de Pesquisa e Extensão do UNIPAM. Pato de Minas, 2009.

SILVA, Esliane Carecho Borges da; LEON, Márcia Cristina da Silva. **A importância do planejamento para o sucesso empresarial**. Mato Grosso, 2013. Disponível em: <
<http://www.aems.edu.br/conexao/educacaoanterior/Sumario/2013/downloads/2013/3/5.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2017.

SOUZA, Hellen Priscila Rocha Teixeira. **A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <
http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2018.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback**: A ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos [Tradução Renata Guerra]. São Paulo: Schwarcz S.A; 2016.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lúdia Chagas de. **A comunicação interna como estratégia organizacional**. Revista de Iniciação Científica Cairu. Bahia, 2013. Disponível em: <
http://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2018.

TURCI, Renan Henrique. **Feedback** – A importância desta técnica na rotina empresarial. Revista Inter Atividade, Andradina, SP, v.1, n. 1, 1º sem. 2013.

VIEIRA, Fernanda; VARGAS, Eudes Cristiano. **O uso inteligente do *feedback***: Se é tão bom, porque não se pratica? In: Semana Acadêmica 2014: Inovação e Sustentabilidade. Faculdade Fatecie. Paraná, 2014. Disponível em: <
<http://fatecie.edu.br/documentos/graduacao/revistacientifica/2014/16.pdf>>. Acesso em: 26 fev. 2018.

WAGNER, Jhon A; HOLLENBECK, Jhon R. **Comportamento Organizacional**: Criando vantagem competitiva [tradução de Cid Knipel Moreira]. São Paulo: Saraiva; 1999.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem**: Uma história sobre a importância de dar e receber feedback [tradução de Antônio Evangelista de Moura Filho]. Rio de Janeiro: Sextante; 2013.