

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**MARINA MATOS LAUNÉ MACÊDO**

**O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA PERFORMANCE  
PROFISSIONAL: um estudo de caso numa franquia de fast-food em São Luís-MA**

São Luís  
2016

**MARINA MATOS LAUNÉ MACÊDO**

**O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA PERFORMANCE  
PROFISSIONAL: um estudo de caso numa franquia de fast-food em São Luís-MA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.Ms. Julio Cesar Maciel

São Luís  
2016

Macêdo, Marina Matos Launé.

Feedback como uma ferramenta de melhoria da performance profissional: um estudo de caso numa franquia de fast food em São Luís – MA / Marina Matos Launé Macêdo. – São Luís, 2016.

62 f.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Me. Júlio César Maciel.

1. Feedback. 2. Capital Humano. 3. Performance Profissional. 4. Estudo de caso. I. Título.

CDU 658:005.591.43(812.1)

**MARINA MATOS LAUNÉ MACÊDO**

**O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA PERFORMANCE  
PROFISSIONAL: um estudo de caso numa franquia de fast-food em São Luís-MA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da  
Universidade Estadual do Maranhão, para obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Ms. Julio Cesar Maciel** (Orientador)  
Universidade Estadual do Maranhão

---

2º Examinador

---

3º Examinador

Aos meus avôs, Ediberto Mattos, meu guerreiro e lutador e, José Macêdo, que partiu no decorrer deste trabalho, deixando as saudades e as lembranças.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus, pela todas as oportunidades ao longo da vida e principalmente, por chegar até aqui.

Agradeço à todos meus familiares, em especial meus pais, Edione Matos e Jokson Launé, juntamente com minha avó, Simone Mattos, por nunca terem desistido de mim, por serem meus estímulos e principais apoiadores. Tudo que sou e tudo que eu conquisto, devo a vocês. Também, ao meu namorado, Lennon Felipe, por estar sempre ao meu lado, por ser meu companheiro, por me dar apoio e incentivar nas horas mais difíceis. Agradeço a eles pela compreensão em cada momento de estresse vivido nos últimos tempos.

Agradeço aos anjos que Deus colocou na minha vida, que me apoiaram, me incentivaram incondicionalmente e nunca deixaram eu desistir, minhas tias de coração Nilma Maria e Nilce Cardoso.

À todos meus amigos, principalmente, Andressa Abrantes, Caroline Marques e Gina Carneiro, por serem pessoas que, mesmo com caminhos distintos, arrumaram alguma maneira de contribuírem.

Aos meus orientadores, Júlio Cesar Maciel e Flávia Ximênia, pelo acompanhamento na trajetória e na partilha do conhecimento.

“Nas organizações humanas não haverá mudança, a não ser que haja primeiro quem advogue esta mudança.”

Juran

## RESUMO

Análise do *feedback* como ferramenta de melhoria da performance profissional, a partir do estudo de caso de uma franquia de fast food em São Luís–MA. Este trabalho destaca a importância do capital humano e apresenta os conceitos do *feedback*, desafios no processo de dar e receber o *feedback* e sua aplicabilidade nas organizações, através da apresentação de uma técnica de dar o *feedback* e de como torna-lo útil para o desenvolvimento profissional do colaborador. A partir da pesquisa de campo realizada, buscou-se analisar na prática a utilização do *feedback* e os resultados alcançados com o uso dessa ferramenta. Os resultados demonstrados com a pesquisa e com o estudo apontam que o *feedback* é capaz de apresentar comportamentos diferenciados e proporcionar a melhoria da performance profissional.

Palavras-chave: *Feedback*. Capital Humano. Performance profissional. Estudo de Caso.

## RÉSUMÉ

Analyse du *feedback* comme l'outil d'améliorer la performance professionnelle, avec une étude d'une franchise de fast food à St. Louis dans Etat du Maranhão. Ce travail détache l'importance du capital humain et present les concepts de *feedback*, les défis dans le processus de donner et de recevoir *feedback* et son applicabilité dans les organisations en soumettant une technique de donner une *feedback* et comment le rendre utile pour le développement professionnel des employés. De la recherche menée sur le terrain, on y essayer d'analyser dans la pratique l'utilisation de *feedback* et les résultats obtenus avec l'utilisation de cet outil. Les résultats ont démontré avec la recherche et avec l'étude indiquent que le *feedback* est capable de présenter des différents comportements et de fournir une meilleure performance professionnelle.

Mots-clés: *Feedback*. Capital Humain. Performance Professionnelle. Étude de Cas.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Características do <i>feedback</i> .....	21
Figura 2	Janela de Johari.....	22
Figura 3	Estilos Interpessoais.....	24
Figura 4	Mapa do abismo.....	27
Figura 5	Técnica S.C.I.....	35
Gráfico 1	Sexo.....	39
Gráfico 2	Idade.....	40
Gráfico 3	Tempo de trabalho na empresa.....	41
Gráfico 4	Cargo.....	41
Gráfico 5	<i>Feedback</i> como imprescindível para desenvolvimento profissional.....	42
Gráfico 6	<i>Feedback</i> como prática.....	43
Gráfico 7	<i>Feedback</i> como ferramenta estratégica de desenvolvimento.....	44
Gráfico 8	<i>Feedback</i> como ferramenta de desenvolvimento contínuo.....	45
Gráfico 9	Padrões de comportamento e desempenho.....	46
Gráfico 10	Sensibilização do <i>feedback</i> .....	47
Gráfico 11	Metodologia e regras para dar e receber <i>feedback</i> .....	48
Gráfico 12	Competência técnica e comportamental do gestor.....	49
Gráfico 13	<i>Feedbacks</i> descritivos e não avaliativos.....	50
Gráfico 14	<i>Feedback</i> específicos e objetivos.....	51
Gráfico 15	Capacidade do receptor de aperfeiçoar-se.....	52

Gráfico 16	Compreensão do <i>feedback</i> .....	53
Gráfico 17	Acompanhamento e plano de ação.....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>FEEDBACK.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1</b>	<b>Conceitos.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2</b>	<b>Janela de johari.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3</b>	<b>Agentes do processo de <i>feedback</i>.....</b>	<b>25</b>
<b>3.4</b>	<b>Desafios de dar e receber <i>feedback</i>.....</b>	<b>26</b>
<b>3.5</b>	<b>Tipos de <i>feedback</i>.....</b>	<b>33</b>
<b>3.6</b>	<b>Técnica S.C.I. ....</b>	<b>35</b>
<b>3.7</b>	<b>Como transformar o <i>feedback</i> em desenvolvimento.....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>38</b>
<b>4.1</b>	<b>Análise de resultados.....</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>60</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução da administração pública e privada tem exigido a adoção de novas ferramentas de gestão de pessoas para melhor gerir equipes e seus desempenhos, de forma a melhorar a motivação e os resultados. Já não cabe utilizar modelos superficiais e generalizados, mas sim enveredar pela especificidade, precisão e singularidade.

Na observação de métodos atuais de avaliação de desempenho utilizados pela empresas nota-se que, em sua maioria, são de grande complexidade, o que não permite seu uso contínuo, não apresentando respostas rápidas e objetivas em curto prazo. Isso faz com que sua utilização seja de uma menor periodicidade. Com isso, muitos problemas pequenos e rotineiros tornam-se não perceptíveis, nem solucionáveis a tempo hábil, ou seja, quando do tempo entre uma avaliação e outra, muitos detalhes, problemas e imperfeições deixam de ser observados e sanados.

Dentre os recursos que podem ser utilizados para amenizar os efeitos acima citados, encontra-se o *feedback*, que consiste em uma técnica utilizada em gestão para dar e receber dos chefes e colaboradores um retorno acerca de uma atitude, comportamento ou quaisquer aspectos referentes ao âmbito organizacional.

É com base no estudo dessa ferramenta que este trabalho se propõe a se debruçar na hipótese da utilização do *feedback* contínuo nas organizações, como meio de obtenção de respostas rápidas, de correções de problemas e ganho na performance das empresas que dele fazem uso, culminando na melhoria da performance profissional.

Dessa forma, o presente trabalho tem como motivação maior apresentar discussão e análise desse processo de dar e receber *feedback* no âmbito organizacional, compreendendo este instrumento como uma importante ferramenta na dinâmica empresarial, que pode favorecer as instâncias e demandas pessoais e coletiva no cotidiano da vida profissional.

Parte-se do pressuposto de que o denominado colaborador é o maior e mais importante patrimônio que a empresa possui: o capital humano. Nesse sentido, o seu desempenho implica em consequências que podem ser favoráveis ou desfavoráveis para o sucesso e sobrevivência da organização empresarial.

Acredita-se, entretanto, que a cultura de avaliação de desempenho ainda apresenta muitas debilidades, em função de não favorecer aos sujeitos envolvidos no mundo do trabalho, um processo de comunicação eficaz, que se efetive enquanto retorno avaliativo

do desempenho, compreendendo-se que esse retorno não deva ter somente o teor avaliativo, mas também, reconhecimento e estímulo necessários, que motivem os sujeitos a manterem os bons resultados e/ou superar as dificuldades. É nesse sentido, que o *feedback* é apresentado como uma ferramenta que favorece esse processo de comunicação desejado.

A partir dessas reflexões, alguns questionamentos inspiraram a realização deste trabalho, constituindo-se como problemas de pesquisa. São eles: O *feedback* consolida-se como um instrumento que favorece resultados satisfatórios na Organização e contribui com o desenvolvimento de seus colaboradores? Que nível de importância é dado ao processo de dar e receber *feedback* na Organização? Quais os benefícios e limitações desse processo? Quais práticas demonstram a existência do processo de dar e receber *feedback* na Organização?

Para a realização do presente trabalho e como forma de investigar e buscar respostas para os problemas apresentados, foi estabelecido como objetivo geral da pesquisa: avaliar a eficácia do *feedback* como instrumento contínuo para obtenção de resultados na Organização e para o desenvolvimento de seus colaboradores. Além deste, foram pretendidos os seguintes objetivos específicos: analisar a importância do *feedback* na Organização; identificar os benefícios e limitações de dar e receber *feedback*; e apresentar práticas que facilitem o processo de dar e receber *feedback*.

Como forma de obter os objetivos propostos, recorreu-se aos seguintes procedimentos metodológicos, envolvendo três etapas do trabalho. Na primeira etapa, realizou-se uma revisão bibliográfica sobre a literatura, prioritariamente, da Administração e da Psicologia, de forma a articular conceitos e concepções acerca de categorias próprias, como gestão, avaliação, desempenho, resultados, capital humano, recursos humanos e *feedback* na Organização, entre outros, envolvendo os aspectos objetivos e subjetivos relacionados ao comportamento organizacional.

Na segunda etapa foi realizado o estudo de caso, contextualizado em uma franquia de fast-food da Subway, distribuída em três unidades na cidade de São Luís. Para a realização desse estudo, foram aplicados questionários junto aos colaboradores e gestor das unidades. Com esse procedimento foi possível identificar como ocorre o processo do *feedback* naquele contexto organizacional.

Como terceira e última etapa, foi realizada a elaboração e revisão deste trabalho escrito, com a sistematização total das informações obtidas na pesquisa bibliográfica e na

coleta dos dados do estudo de caso realizado, culminando com a apresentação deste, junto à Banca Examinadora.

Quanto à estrutura textual deste trabalho, apresenta-se esta introdução, que visa destacar a justificativa da escolha do objeto e sua relevância, as questões que sustentam a pesquisa, os objetivos e procedimentos metodológicos, e mais três capítulos, a seguir descritos.

No primeiro capítulo denominado “O Capital Humano nas organizações”, destaca-se reflexão sobre essa nomenclatura, abordando-a numa perspectiva da evolução histórica conceitual. Enfatiza-se que a Organização precisa ter como principal investimento aquele voltado para o seu bem maior, que é o recurso humano, compreendendo que é ele quem viabiliza a movimentação de desempenho da Organização.

O segundo capítulo intitulado “*Feedback*”, vale-se das reflexões apresentadas no capítulo anterior, para justificar a necessidade do processo de dar e receber *feedback* nas relações de trabalho. Nesse sentido, o capítulo trata de forma detalhada dos conceitos, possibilidades e detalhamento acerca do dinamismo do *feedback* como ferramenta para qualificar a performance profissional, conforme sugere o título deste trabalho.

O terceiro e último capítulo trata do “Estudo de caso e análise de dados”. Nesse capítulo são apresentados dados quantitativos coletados na pesquisa de campo, que se configurou como estudo de caso de uma determinada Organização de franquia de fast-food da subway em São Luís-MA. Além dos dados quantitativos, são apresentadas também algumas análises qualitativas sobre esses dados coletados, como forma de, associado à pesquisa bibliográfica, buscar respostas ao problema da pesquisa.

Por fim, este trabalho foi concluído com a apresentação das considerações finais, cujas reflexões relatam a análise dos resultados obtidos pela pesquisa.

## 2 O CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

O material humano é a maior riqueza e principal diferencial estratégico de uma empresa. Preservar profissionais de talento é um dos grandes desafios atuais. Em virtude disso, a busca do investimento na gestão de pessoas torna-se imprescindível, através do que, objetiva-se o desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores, de modo que estes se sintam pertencentes à grande engrenagem que é uma empresa. Sendo, portanto, o papel do gestor de talentos, facilitar competências individuais através de capacitação e treinamentos específicos, mas sobretudo, conquistar eficácia na execução por meio do desenvolvimento individual e coletivo de sua equipe.

Ao se tratar de “Capital Humano” há que se fazer referência à origem das palavras que compõem tão grande significado. Desse modo, recorre-se ao pensamento de Eugenia Guimarães (2016?), no seu artigo “capital humano: um bem ou um recurso?” no qual afirma que:

A palavra HUMANO vem do latim *hominem*, para homem, e diz respeito às pessoas, ao ser humano. A palavra CAPITAL, do latim *caput*, para cabeça, tendo várias aplicações e significados, sendo o maior ou o melhor, na contabilidade moderna é o lucro líquido, a parte que fica depois de ter pago todos os investimentos. (GUIMARÃES, 2016?, grifo do autor)

Na sua obra, Guimarães (2016?) contextualiza historicamente o surgimento e o desenvolvimento desse novo conceito, ampliando a significação de capital para além do dinheiro. A autora afirma que foi no período do advento das sociedades comerciais modernas e industriais, no século XVII, que estes conceitos

[...] desenvolveram-se da esfera individual para a corporação, para a organizacional, para o âmbito nacional; passou a ser os recursos necessários para a criação de uma empresa, qualquer que fosse a sua modalidade, mesmo de profissionais liberais. Mais tarde, já no início do século XIX, o termo capital deixou de significar apenas dinheiro, valor, fundos, passando a ser uma unidade vinculada ao trabalho empreendido para criá-la, ou seja, a infraestrutura necessária à execução de cada tipo de serviço ou produto oferecido. (GUIMARÃES, 2016?).

Com essa nova concepção de valorização das pessoas que formam uma organização, observa-se que um dos fatores primordiais para a existência de uma organização é o capital humano, isto é, sua constituição dá-se fundamentalmente pelo conjunto de pessoas que a compõem. Pessoas que passam a maior parte de seu dia no trabalho e que visam alcançar objetivos pessoais, mas, também coletivos, através da organização. Nessa relação entre organização e pessoas, observa-se a via de mão dupla, pois,

as organizações dependem das pessoas para atingirem seus resultados, da mesma forma que as pessoas têm as organizações como um meio de alcançarem seus objetivos pessoais com o mínimo de tempo e esforço.

Assim, desde o início do Século XX, após a Revolução Industrial, surgiu a um órgão denominada de “Relações Industriais”, cuja atividade era mediar conflitos entre organizações e pessoas. É a partir daí que tem início a Administração em Recursos Humanos.

Num relato histórico desse processo, Chiavenato (2009, p. 2) afirma que:

Era como se as pessoas e as organizações, embora estreitamente inter-relacionados, vivessem em compartimentos separados, com fronteiras fechadas, trincheiras abertas, requerendo um interlocutor estranho a ambas para poderem se entender ou, pelo menos, reduzirem as diferenças.

Tal afirmação demonstra que, apesar de sua função mediadora, as “Relações Industriais” tentavam articular o capital e o trabalho, ambos independentes, mas conflitantes. Com o passar do tempo o conceito de Relações Industriais mudou radicalmente e foi amplamente modificado. Já em torno da década de 1950, a nova denominação passou a ser Administração de Pessoal, implicando não somente em dirimir conflitos, que continuavam persistindo, principalmente devido a ações sindicais, mas vinculando sua prática à administração das pessoas aliados à legislação trabalhista vigente.

Ainda segundo Chiavenato (2009), foi por volta dos anos de 1960 que ocorreu mais uma ampliação. Época de poucos avanços na legislação trabalhista, mas de sobrecomum crescimento dos desafios das organizações. É exatamente dentro deste contexto de crescentes desafios nas organizações que as pessoas passam a ser consideradas recursos fundamentais para o sucesso nas organizações, dando origem, na década de 1970, ao conceito de Administração em Recursos Humanos (ARH). Mesmo com resquícios do antigo olhar para os funcionários como meros recursos produtivos e agentes passivos, a terem suas atividades controladas pelas instituições, é necessário identificar e considerar os avanços na área de Administração em Recursos Humanos.

Dessa maneira, contextualizando a realidade brasileira, entre os fatores que contribuíram para a evolução da Administração em Recursos Humanos, destaca-se o crescente incremento da industrialização, associado ao objetivo de aquisição de capital e tecnologia, que fizeram com que os setores de Recursos Humanos das empresas sofressem uma transformação das mais complexas antes já vistas em nossas organizações empresariais. Por outro lado, a sofisticação do mercado de trabalho tem exigido dos profissionais de

Gestão de Pessoas, em variados setores do empresariado brasileiro, o enfrentamento dessa inovadora situação mercadológica.

Corroborando com esse pensamento, Chiavenato (2009), ao referir-se às mudanças e transformações que se fazem necessárias atualmente nas empresas, aborda o “enfoque sistêmico”, no qual organizações, grupos e pessoas são vistos em contínua interação com seus respectivos ambientes.

Ainda explicita: “Quando falamos em natureza sistêmica, geralmente queremos nos referir a esse funcionamento global, total e integrado, no qual o todo é maior (ou diferente) do que a soma de suas partes, que é o efeito sinérgico.” (CHIAVENATO, 2009, p.7).

Portanto, na busca de soluções para desenvolver os recursos humanos e adequá-los às novas e necessárias mudanças, vê-se a necessidade de enveredar pelos níveis globais, organizacional, sistêmico, e não somente em termos isolados, circunstanciais e efêmeros. Por isso esse setor da empresa há de ser estratégico e agir nesse sentido e não apenas no âmbito operacional dos fatos, mas levando em conta novas posturas, visando o crescimento e o maior envolvimento dos seus comandados com o desenvolvimento empresarial.

Ao lidar com recursos humanos de uma organização, estamos nos relacionando com indivíduos, que constituem setor essencial na organização, aos seus objetivos, e que demonstram que é necessário um olhar específico para pessoas que compõem uma organização, como agentes ativos, proativos, inteligentes, criativos, inovadores e com decisão.

É possível, dessa forma, tratar cada colaborador com respeito, levando em conta suas potencialidades, individualidades e singularidades. Ao perceber o reconhecimento de seu talento, o colaborador torna-se ciente de seu nível de contribuição e importância para a organização, e suas potencialidades respeitadas convergem para um maior compromisso com a empresa a qual faz parte.

Mas para que o colaborador seja respeitado e estimulado, ele precisa ser reconhecido como esse bem maior de sua empresa. Para tanto, ele precisa ter visibilidade diante de seus gestores. Essa visibilidade, entretanto, pode ficar ofuscada por processos truncados de comunicação, podendo suscitar uma cultura de isolamento do colaborador no seu setor, na sua tarefa, muitas vezes desempenhando um trabalho desagregado, solitário e alienado da cultura empresarial. Da mesma forma, pode acontecer um distanciamento do olhar do gestor sobre o cotidiano desse colaborador. Então não será raro, nem impossível

que o desempenho profissional fique comprometido, ocasionando insatisfações que comparecem num processo avaliativo com saldo negativo, muitas vezes sem que se consiga identificar as causas do mesmo.

Uma forma proposta para evitar tal situação, é o investimento em processo contínuo de identificação e reconhecimento do colaborador, estando atento para as suas demandas e para a percepção que ele possa ter de si mesmo e da cultura organizacional.

Essa situação sugere investir na eficácia do processo da comunicação como alimentação e retroalimentação da ideia que se possa ter de si mesmo e do outro (ou outros) no ambiente organizacional. Trata-se de investimento no processo de dar e receber *feedback* nas relações constituídas na dinâmica do trabalho individual e coletivo e na performance profissional.

É exatamente no processo de melhora da performance e dos resultados que se identifica o *feedback* como grande aliado para o gerenciamento de recursos humanos de forma singularizada, expandindo capacidades e desenvolvendo o potencial de entrega.

Para Stone e Heen (2016, p.14), o *feedback* é definido como:

Qualquer informação que você recebe sobre si mesmo. Em sentido mais amplo, é a maneira como passamos a nos conhecer através de nossas próprias experiências e das de outras pessoas, ou seja, a maneira como aprendemos com a vida. (STONE e HEEN, 2016, p.14).

Assim, esse instrumento é uma forma de autoconhecimento através do olhar de quem está ao redor, podendo tais informações serem tanto positivas, quanto negativas, sendo o seu significado caracterizado de forma plural e diversa, como sugere Stone e Heen (2016, p. 14):

O *feedback* não é apenas uma avaliação: ele é um agradecimento, um comentário, um convite que se retribui ou se descarta. Pode ser formal ou informal, direto ou implícito, fraco ou rebuscado, totalmente óbvio ou tão sutil que você nem tem certeza do que aquilo significa.

Dentro dessa perspectiva é que este trabalho se preocupa em demonstrar a eficácia do *feedback* como instrumento de uso contínuo na obtenção de resultados para as empresas e para o desenvolvimento de seus colaboradores. Uma espécie de investimento e valorização do capital humano da Organização.

No capítulo seguinte será melhor explicitado esse processo do feedback, mas de antemão é importante antecipar o quanto investir no capital humano de uma Organização, significa atentar para as suas particularidades, dando-lhe retorno acerca de sua performance, adotando uma cultura de avaliação de trabalho mais ampla e humanizada.

Nesse sentido, faz-se necessário atentar para o processo do aprendizado individual e em grupo, mostrando que o comportamento de auto exposição e busca pelo *feedback* são fundamentais e indispensáveis. O colaborador, além de ter uma percepção do outro, precisa também do *feedback* de como é percebido, ou seja, da percepção vinda de fora, onde é mostrada a imagem de alguém sobre o olhar do outro. Isso leva à necessidade de uma avaliação acerca dessa imagem. É essa avaliação que produzirá novas atitudes e comportamentos, assim como mudanças, refletindo em novos e melhores resultados.

Sobre a relevância da avaliação, Carmello (2013, p.57), afirma que:

A avaliação é fundamental para o processo de crescimento do talento, pois é nesse momento que há a possibilidade de discutir resultados, processos, esforços e fatores que contribuem ou não para a realização de metas estratégicas. Não se trata de discutir os resultados somente, mas o cerne da questão está em analisar de maneira mais precisa e profunda os problemas que o talento enfrenta e os conhecimentos que precisa aplicar para ter plena condição de alcançar seus objetivos. (CARMELLO, 2013, p. 57).

Logo, vê-se na situação acima descrita por Carmello (2013) um momento propício para se fazer uso do *feedback*, objeto de estudo dessa pesquisa, pois o mundo permite diagnosticar falhas e quebra de elos no processo.

Carmello (2013) ainda contribui dizendo:

O estabelecimento de *feedbacks* constantes e desenvolvimento estruturado para o talento sempre impactam proativamente nos indicadores de receita e engajamento, assim como indicam fortes relações positivas entre líder e liderado. É sempre bom lembrar que as avaliações não buscam classificar, punir ou recompensar os profissionais, mas esclarecer quais são as missões e expectativas de performance, analisando e fornecendo conhecimento capaz de fazer o talento realizar com ética e eficácia os objetivos acordados. (CARMELLO, 2013, p. 58).

Isto leva a perceber que o *feedback* cria condições para que a equipe possa construir um sistema e uma cultura de valores e performance, cujo desempenho caminha para a evolução. O *feedback* ainda pode promover uma equipe de talentos bem orientados, engajados com o trabalho; capacitados; que assumem suas responsabilidades no cumprimento dos objetivos da organização. Assim, possibilita-se ao gestor produzir conhecimentos específicos e relevantes que o ajude a alcançar seus objetivos e metas junto ao seu colaborador, a partir da identificação, do reconhecimento e da valorização do mesmo.

### 3 FEEDBACK

Stone e Heen (2016) afirmam que por muito tempo o *feedback* tem carregado a imagem de crítica. Isso faz com que as pessoas tenham maior dificuldade de lidar com essa ferramenta. Quando se conversa com colaboradores de uma organização e pede-se para falarem sobre os piores momentos vividos no cotidiano, o *feedback* está sempre entre os primeiros lugares, sendo que dificilmente são bem recebidos. Trazê-los para o cotidiano de uma empresa de forma saudável é um grande desafio a ser enfrentado. Porém, depois de internalizada a verdadeira forma de dar e receber *feedback*, passa a ser instrumento fundamental de desenvolvimento e busca de resultados.

A partir de um processo de escuta o colaborador sente-se parte integrante do sistema de uma empresa; sente-se valorizado, o que implica numa flexibilidade, podendo-se, a partir disso, ter um ganho motivacional. Assim, é importante utilizarmos desta ferramenta de gestão de pessoas, que traduz a real situação de forma rápida e, levando em conta a participação direta dos colaboradores, tendo-as como parte da rotina de cada área, de modo a buscar melhoria do ambiente de trabalho.

#### 3.1 Conceitos

Moscovici (1985) destaca como a origem do *feedback* como um termo da eletrônica que significa retroalimentação. Ela é usada pelos engenheiros em duas formas distintas. No seu sentido mais amplo, pode denotar que uma parte da energia de saída de um aparato ou máquina retorna como entrada. No sentido mais restrito, ele é aplicado para significar um comportamento de um objeto que é controlado pela margem de erro à qual o objeto está sujeito, em um dado momento, com referência a um objetivo específico.

O segundo significado atribuído a este termo é de grande importância no comportamento humano e nas relações interpessoais. Para alcançar um objetivo, alguns sinais do objeto são necessários para orientar o comportamento.

Segundo Rosenblueth, Wiener e Bigelow (1943 *apud* MOSCOVICI, 1985), o comportamento dirigido para um fim pode ser dividido em dois tipos ou classes: “de *feedback*” e “de não-*feedback*”. O fluxo contínuo de informações entre sistema, partes e ambiente é tipicamente um exemplo de comportamento “de *feedback*”. Outro tipo de

comportamento, “de não-*feedback*”, ocorre quando não existem sinais do objetivo que modifiquem a atividade do objeto no curso do comportamento.

Nesse sentido, durante o processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é um processo de ajuda de mudança de comportamento. É a comunicação de uma pessoa ou grupo em relação ao comportamento de um indivíduo (ou grupo), que está afetando nas pessoas. O *feedback* eficaz ajuda este a desenvolver sua performance e atingir seus objetivos.

Moscovici (1985) enumera algumas características para que este instrumento gere os efeitos mais benéficos, são elas:

Figura 1 – Benefícios do *feedback*

<b>Descritivo ao invés de avaliativo</b>	Sem julgamento e sendo apenas um relato de um fato, a pessoa que está recebendo o <i>feedback</i> não age de forma defensiva e fica mais à vontade para usar a informação de forma mais conveniente.
<b>Específico ao invés de geral</b>	Pontuar a ocasião de origem do <i>feedback</i> ao invés de dar ao receptor um adjetivo, faz com que ele tenha mais significado e possa surtir mais efeito.
<b>Compatível com as necessidades de ambos, comunicador e receptor</b>	Pode tornar-se destrutivo quando atende apenas às necessidades do comunicador.
<b>Dirigido para comportamentos que o receptor possa modificar</b>	Caso contrário, a frustração será apenas incrementada, quando o receptor percebe que a informação é em um sentido que não pode haver mudança.
<b>Solicitado ao invés de imposto</b>	Será mais útil quando o receptor buscar pelas informações, para que seja mais bem recebido e melhor aplicado posteriormente.
<b>Oportuno</b>	O <i>feedback</i> é mais bem colocado quando usado o mais próximo possível da ocasião.
<b>Esclarecido para assegurar comunicação precisa</b>	Um modo que garanta que o receptor entendeu o que quis ser passado é pedir para que ele repita o <i>feedback</i> , assim, não há falhas possíveis de entendimento.

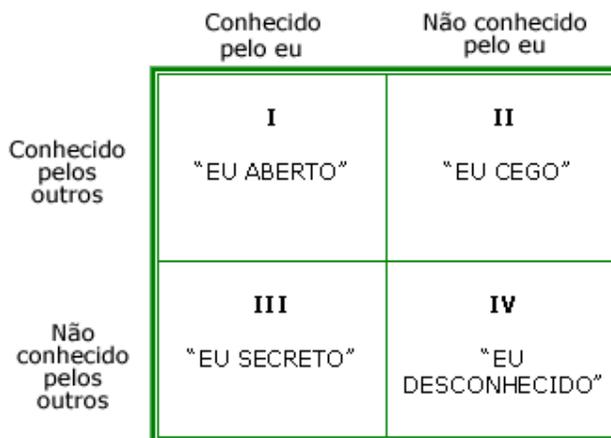
Fonte: Elaborado pela autora

Esses mecanismos apresentados, se utilizados de forma correta, podem evitar insucessos na comunicação e fazer com que eles sejam bem mais aceitos e fáceis de serem levados para o cotidiano.

### 3.2 Janela de Johari

A Janela de Johari, idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham (1961 apud MOSCOVICI, 1985), é uma representação de área da personalidade no processo de percepção de um indivíduo com relação a si próprio e aos outros. Ela é formada por quatro retângulos, cada um com sua característica.

Figura 2 – Janela de Johari



Fonte: Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/apa/apa\\_tabelas\\_figuras.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/apa/apa_tabelas_figuras.pdf)

Na área I, chamada de “eu aberto”, é a percepção que o indivíduo tem de si e que compreende exatamente a que os outros têm a respeito dele. É o que pode ser considerado óbvio para as duas partes, como a forma de falar, como algumas características e algumas habilidades. Esta área é a que o indivíduo permite que os outros tenham acesso, ou seja, o que ele permite que os outros saibam dele.

A área II é caracterizada pela percepção que o outro tem do indivíduo, mas que encontra-se na parte cega da visão dele, ou seja, uma visão alheia que o indivíduo desconhece, por isso, denominada “eu cego”.

É exatamente nessa área que é necessário trabalhar, na área desconhecida pelo indivíduo, de onde surgem os *feedbacks* e todos os desafios que esta ferramenta implica. Além disso, o *feedback* é capaz de fazer com que o indivíduo em questão, enxergue a partir

disso, o que até então era desconhecido, fazendo assim surgir um novo desafio: o de fazer com que essa área cega reduza a cada informação obtida vinda do outro.

Na área III, o “eu secreto”, é onde representa as coisas que sabe-se a respeito de si que esconde-se do outro. Ela, provavelmente, é ainda maior que o “eu aberto”, que permite mostrar-se ao outro.

Por fim, a área IV inclui as coisas que não se sabe de si e que os outros também não percebem. Nela podem estar contidas memórias da infância e aspectos particulares que talvez nunca se tornem conscientes, outros podem ser desenvolvidos com o tempo e aumento da abertura e que, com a utilização do *feedback*, tornem-se conscientes.

Moscovici (1985) destaca que é nesse processo que regula a percepção do eu com o outro, que surgem mecanismos que atuam determinando o tamanho de cada área da Janela de Johari. São elas: a busca pelo *feedback* – que consiste em buscar informações sobre si na percepção do outro para ter mais conhecimento do seu comportamento, e também a auto exposição – quando o indivíduo alimenta o outro com o *feedback*, revelando seus pensamentos, opiniões e sentimentos.

A utilização desses processos de forma equilibrada pode propiciar o desenvolvimento individual e de competência interpessoal. Na Janela de Johari, o tamanho e a forma de cada área é determinante, principalmente para aqueles que trabalham com pessoas e desempenham papel de líderes. Esses aspectos implicam no tipo de relacionamento que se mantém com os outros e suas consequências diretas, incluindo a satisfação pessoal e a produtividade no trabalho.

Uma área livre muito reduzida é capaz de demonstrar inibição e problemas com a comunicação. Quanto maior a área livre, maior será a produtividade e a influência no trabalho e nos relacionamentos.

No processo de solicitar o *feedback* e a auto exposição, podem demonstrar preferências consistentes no comportamento interpessoal. Moscovici (1985) fala que essas tendências, representadas pela Janela de Johari, citam aspectos importantes do relacionamento do eu com o outro sob a forma de quatro estilos interpessoais de comunicação.

Figura 3 - Estilos Interpessoais

Estilo interpessoal I	<p>Janela de Johari evidencia uma área, chamada de área desconhecida, com o seu potencial inexplorado. Nesse estilo, os dois processos são utilizados de forma bem reduzida, mostrando muitas vezes um relacionamento impessoal. A pessoa parece estar sempre escondida, muitas vezes caracterizada pela insegurança, pela aversão a assumir riscos e ficando retraída. Esse estilo parece estar sempre ligado à ansiedade e busca de segurança, sendo sua energia canalizada para manter-se quase sempre com o sistema fechado, ao invés de utilizá-lo para descobertas pessoais e crescimento. Nesse caso, a falta de relacionamento é sempre associada à rigidez e hostilidade, afetando as relações e a satisfação do indivíduo. Esse tipo de estilo interpessoal é geralmente encontrado em organizações burocráticas, onde é inconveniente buscar a abertura e o envolvimento.</p>
Estilo interpessoal II	<p>Caracteriza-se pela busca constante de informações sobre a percepção do outro sobre si, utilizando geralmente a busca pelo <i>feedback</i>. Ao mesmo tempo, pode indicar o desejo de se expor, ou pouca abertura, o que pode ser interpretado como desconfiança nos outros. Procura estar sempre se relacionando com o outro, mantendo um nível de relacionamento razoável de trabalho em grupo. O problema visto nesse tipo de estilo é que, quando há o desequilíbrio, como nesse caso, onde há sempre a busca pelo <i>feedback</i> e pouca auto exposição, aumentando e consolidando o seu “eu secreto”, pode causar irritação de quem está ao seu redor e fazer com que estas se retraiam gerando desconfiança, desgosto, ansiedade e hostilidade, podendo serem vistas como superficial e distante.</p>
Estilo interpessoal III	<p>O indivíduo utiliza sempre da auto exposição, para manifestar suas opiniões e sentimentos com relação ao outro. Em contrapartida, não está em busca do <i>feedback</i>, podendo ser percebido como egocêntrico, com a exagerada autoconfiança no que faz, pensa e no que expõe aos outros. Esse estilo aumenta o seu “eu cego”, uma vez que o indivíduo não aceita receber o <i>feedback</i> como uma forma corretiva e benéfica. A menor aceitação desses <i>feedbacks</i> demonstra uma característica psicológica que teme a imagem que os outros têm de si, necessidade de não perder o poder e autoritarismo.</p>
Estilo interpessoal IV	<p>Caracterizado pelo equilíbrio ideal entre a busca de <i>feedback</i> e a auto exposição, permitindo a colaboração com o outro com a sua franqueza e a empatia pela necessidade do outro, sendo capaz de prevenir erros de interpretação dos outros. A área maior correspondente a esse estilo é a o “eu aberto”, gerando maior produtividade, através da redução de conjecturas sobre o que a pessoa está tentando fazer ou se comunicar. A princípio, esse comportamento pode ser interpretado pelos outros como ameaçador e inadequado, quando estes não estão habituados a esse tipo de relação. A médio e longo prazo, esse estilo pode ser capaz de produzir o seu verdadeiro sentido e efeito, desenvolvendo a confiança mútua, estabelecendo normas de franquezas recíprocas, aumentando a criatividade onde desenvolvem uma relação significativa e eficaz.</p>

O objetivo central do estilo interpessoal IV é transferir as informações da suas áreas cegas para a área livre, onde se tornam úteis. Em algumas ocasiões, informações também podem ser transferidas da área desconhecida para a área livre. Esse estilo pode ser trabalhado em uma organização com frequentes treinamentos de sensibilidade e dinâmicas interpessoais.

Como se pode perceber, as áreas estabelecidas e simbolizadas pela Janela de Johari possibilitam a compreensão de diferentes estilos interpessoais, que podem ser identificados como diferentes personalidades ou formas do indivíduo se manifestar nos seus espaços vitais, interessando aqui, o indivíduo colaborador num contexto organizacional.

### **3.3 Agentes do processo de *feedback***

Stone e Heen (2016) ressaltam em sua obra o papel fundamental do líder no processo de dar e receber *feedback*. Portanto, torna-se importante definir o papel de cada um dentro desse processo. Por isso, vale destacar que, o setor de Recursos Humanos dentro de uma organização é responsável por trazer a ferramenta, proporcionar o treinamento necessário para que o líder seja capaz de aplicar, desenvolver a ferramenta e levá-la para o cotidiano, até que esta vire uma prática frequente.

Stephens (2012) destaca que o verdadeiro papel dos Recursos Humanos é o de cuidar das pessoas para os gestores, dentro da política institucional da empresa. Ou seja, o RH deve ser uma espécie de consultor interno a serviço de seus líderes.

Nesse contexto, o RH deve entender profundamente sobre o negócio da empresa, contribuindo, inclusive, com a construção e implementação das estratégias corporativas e diminuindo a distância entre competências organizacionais e pessoais.

Por esse motivo é que o RH deve ter uma posição estratégica, trabalhando lado a lado com a administração. Objetividade e melhoria contínua no clima organizacional devem ser qualidades inerentes ao setor para que seus colaboradores atinjam bons resultados.

Stephens (2012) ainda ressalta que as empresas necessitam cada vez mais de uma política de recursos humanos estruturada e focada no desenvolvimento pessoal e, principalmente, alinhada com as necessidades da empresa, pois esse é o seu principal papel: cuidar do aprimoramento das pessoas para o fortalecimento e crescimento da organização.

Corroborando com esse pensamento, Chiavenato (2009) ressalta a respeito do papel das políticas de recursos humanos, que sejam criadas e desenvolvidas condições

capazes de garantir a saúde e excelência organizacional por meio de mudança do comportamento dos participantes.

Sendo assim, o líder, depois de treinado e capacitado, tem o papel fundamental de colocar em prática os ensinamentos adquiridos para a prática do *feedback*. É ele que possui conhecimento suficiente para avaliar as atitudes e comportamentos de seus colaboradores e transformar estas informações em *feedbacks*.

Chiavenato (2004, p.22) afirma:

Quem deve gerir as pessoas é o próprio gerente – ou supervisor ou líder de equipe – ao qual elas estão subordinadas. Ele tem a responsabilidade linear e direta pela condução de seus subordinados. [...] Para que o gerente possa assumir com plena autonomia essa responsabilidade de gerir seu pessoal ele precisa receber assessoria e consultoria do órgão de ARH, que lhe proporciona os meios e serviços de apoio. Assim gerir pessoas é uma responsabilidade de cada gerente que deve receber orientação do staff a respeito das políticas e procedimentos adotados pela organização.

O gestor, por estar em contato direto com sua equipe, possui argumentos para respaldar-se ao selecionar, promover e até desligar um profissional que faça parte da sua equipe. Ao atuar como gestor de pessoas, comunicando-se, expressando-se sobre como cada profissional e suas respectivas experiências podem agregar à empresa, o líder formaliza uma relação de confiança, necessária para a prática do *feedback*, na qual seus subordinados sabem o que fazer para serem reconhecidos e assim, pode exigir performances com a segurança de que a equipe estava ciente do seu papel.

### **3.4 Desafios de dar e receber *feedback***

Moscovici (1985) afirma que é difícil aceitar as ineficiências e ainda mais admiti-las em público, por isso, tem-se a necessidade de criar uma relação de confiança com o outro, facilitando esse processo. Quando isso não acontece, leva o indivíduo a recear a imagem que o outro tem dele e também, pode temer que sua independência seja violada ou que o apoio que era esperado tenha sido negado.

Para entender um o processo da formulação do *feedback*, Heen e Stone (2016) explicam que existe um grande abismo entre o que o indivíduo mostra para as pessoas e a maneira com que os outros o enxergam, caracterizado como ponto cego. A partir daí, eles criaram o mapa do abismo, que evidencia a causa dos pontos cegos.

Figura 4 - Mapa do abismo

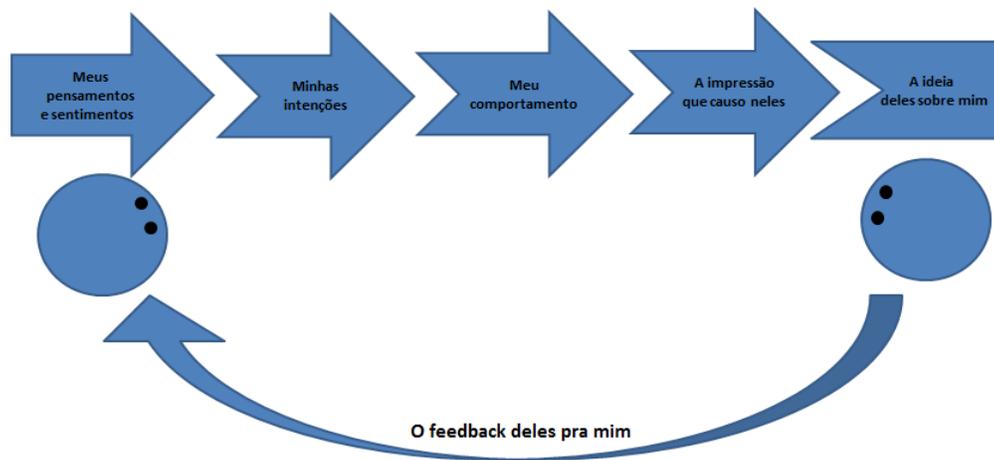


Figura 4 – Elaborada pela autora

Este mapa é lido da esquerda para direita. Sendo assim, começa-se com os próprios pensamentos e sentimentos, de onde são formuladas as intenções. Para que essas intenções sejam alcançadas e realizadas, precisa-se de atitudes e comportamentos que, vistos de fora, geram uma impressão que os outros têm do indivíduo. O mapa apresentado ainda é dividido em dois círculos pelos autores, que caracterizam exatamente a separação da intenção do indivíduo para a compreensão do outro. Sendo assim, de um lado têm-se: os pensamentos e os sentimentos e as intenções. De outro, o comportamento do indivíduo, a impressão causada pelo comportamento e a ideia criada pelo outro. É nesse momento que surgem os *feedbacks*, para dar ao indivíduo, uma percepção a cerca de um comportamento.

Sendo assim, algumas dificuldades podem surgir no processo de dar e receber *feedback*. As percepções tidas pelos outros podem ser apresentadas de formas distintas: de forma positiva - quando o outro deseja que essa atitude seja replicada, ou de forma corretiva, quando mostra uma atitude a ser mudada, ou até mesmo quando são interpretadas pelo indivíduo como equivocadas. Dependendo da maneira que ela chega ao receptor, ela segue um caminho de reação e interpretação.

Observa-se que, quando o indivíduo percebe que está contribuindo para um problema, ele pode reagir de forma impulsiva e defensiva: para de ouvir o *feedback*, nega a sua validade, agride o comunicador e como resposta, aponta erros ao emissor, desviando o foco do problema. Geralmente, o que mais causa impacto em quem recebe esse *feedback* é

que essa opinião se origina no outro, de uma parte até então desconhecida pelo indivíduo. Trata-se do “eu cego” citado na Janela de Johari.

Portanto, a capacidade de ouvir e entender a mensagem transmitida independe da capacidade de quem está emitindo-a. Depende sim, da forma com que se ouve o que está sendo dito e que tipo de *feedback* entende-se que está sendo passado. Por isso, por exemplo, um mesmo *feedback* dado por um mesmo emissor para duas pessoas distintas, pode ser recebido com gratidão e interesse por uma, e com mágoa, de forma defensiva e com ressentimento por outra.

Dependendo da que forma que a pessoa recebe o *feedback*, este pode ter um efeito contrário. Assim, se ela distorce a informação e só entende o que lhe convém, o *feedback* poderá ter efeito negativo, piorando a situação/problema de origem.

Os que lidam de forma mais frutífera com o *feedback* podem recebê-lo como uma forma de constante evolução, o que possibilita a chamada identidade de crescimento. Por exemplo, ter consciência de que há pontos cegos em si, que são perceptíveis apenas aos outros e saber aceitar e receber essas observações, favorece com que o indivíduo esteja sempre em busca de melhoria de suas performances (STONE; HEEN, 2016).

Sendo assim, quando o assunto é dar o *feedback*, percebe-se que há sempre uma necessidade nas pessoas de emitir a opinião sobre o comportamento do outro, pois este se sente confiante, competente o suficiente para transmitir essa opinião. Daí surge o erro de usar o *feedback* como forma de demonstrar inteligência e habilidade, ao invés de pensar na utilidade para o receptor.

O emissor pode reagir somente a um aspecto do que vê no comportamento do outro, dependendo de suas próprias motivações, tornando parcial e somente de cunho avaliativo, limitando o processo de *feedback* a um desabafo, alívio de tensão ou agressão, de forma velada ou manifesta.

Identifica-se ainda outra dificuldade acerca de dar o *feedback*, é que o emissor teme a reação do outro, como mágoa, agressão etc. Sendo que o *feedback* ainda é tido como uma forma de crítica e tem implicações emocionais e sociais muito fortes. Nesse momento também, aparece uma figura de extrema importância nesse contexto todo: o gestor de pessoas. Ele que é responsável por transformar o ambiente de trabalho em um ambiente propício para o processo de dar e receber *feedback*. Ele é quem deve ser capacitado para que perpetue na empresa a cultura do *feedback*.

Dessa dificuldade de implantar essa ferramenta da forma correta com seus subordinados, surge a necessidade de treinamento desses gestores de pessoas. No treinamento, esses receptores captam apenas o que lhes é conveniente, às vezes distorcendo o que é ensinado, confundindo-se, por exemplo, impulso por pressão.

Stone e Heen (2016) ao analisarem impulso e pressão afirmam que aumentar a pressão entre seus colaboradores raramente surge um efeito favorável ao conhecimento autêntico. Mas o grande sentido desse processo deve ser ajudar os receptores a tornarem-se aprendizes mais qualificados. Incentivar, nesse caso é impulsionar e não pressionar.

Os autores afirmam que impulsionar é levar a capacidade de transformar as informações trazidas através do ponto de vista alheio em aprendizado. É saber lidar com resistência, é fazer com que o outro tenha confiança em ouvir o que se tem a dizer e também, curiosidade. É, mesmo quando uma avaliação estiver equivocada, poder estar pronto para receber e dar sentido a ela, sendo capaz de ter *insights* e de favorecer o crescimento pessoal e profissional.

Aprender como receber bem o *feedback* tem grandes vantagens, como: melhora no relacionamento; autoestima mais fortalecida e aprendizado aumentado. Além disso, talvez o mais importante, seja trazer essa ferramenta para o cotidiano e usá-la de forma correta pode fazer com que até os *feedbacks* mais difíceis de serem aceitos passem a ser menos ameaçadores.

As atitudes de um líder são uma influência transformadora para seus subordinados e modelo determinante para o trabalho. Se o líder tem posturas como buscar orientação, assumir responsabilidade quanto aos seus erros e ouvir sugestões de colaboradores, seus funcionários tenderão a repetir o mesmo comportamento, criando um clima de aprendizagem contínua, soluções de problemas e aumento na performance da empresa.

Diante disso, cabe ao bom líder, identificar também o momento oportuno de dar esse *feedback*. Às vezes, o seu colaborador não está preparado psicologicamente para recebê-lo, ou talvez não deseje, nem sinta sua necessidade. É preciso atentar para identificar esses momentos de nula ou fraca prontidão perceptiva, que constituem verdadeiros bloqueios à comunicação interpessoal.

No intuito de superar dificuldades de receber o *feedback*, algumas medidas podem ser tomadas. Moscovici (1985) diz que a primeira delas é estabelecer uma relação de confiança recíproca, que seja capaz de diminuir barreiras entre comunicador e receptor.

Feito isso, tem-se a necessidade de reconhecer que é um processo de exame contínuo, logo, aprende-se que dar e receber o *feedback* não é algo que envolva relações emocionais.

A autora ainda destaca a importância do uso do *feedback*, tanto positivo quanto negativo, para que tenha uma percepção do que está sendo feito de forma inadequada, como também para que possam corrigir ineficiências e manter os acertos.

Para aprender com o *feedback* indesejado, precisa-se de estratégias para combater as distorções que pode-se imprimir a ele, seja durante a conversa, antes dela ou na reflexão após. Heen e Stone (2016) levam em conta cinco estratégias de desfazer possíveis distorções. A primeira estratégia destacada é a de estar preparado: é conveniente, sempre que possível, pensar com antecedência na conversa. Isso pode dar à pessoa uma prévia como irá reagir com um *feedback* negativo. Para isso, é importante conhecer-se e pensar em como age normalmente em momentos de crítica, isso facilitará na hora da conversa. Além de estar preparado, é necessário atentar-se para o pior. Dessa maneira, seja qual for o resultado, saberá lidar com qualquer situação adversa. Durante a conversa, recomenda-se que seja feito uma observação de si mesmo, ou seja, uma autoavaliação.

Complementando, o segundo ponto a ser levado em conta, é o desate dos nós (sentimento/ história/ *feedback*). Após aprender a observar a situação e ter mais controle sobre as reações, é preciso distinguir as emoções e a história que se conta sobre o *feedback*, além de separar os dois do que o emissor quer realmente dizer. Para entender a prática, pode-se exemplificar com perguntas que o indivíduo pode fazer a si:

- a) O que eu sinto? – é preciso fazer de tudo para que se percebam as sensações que se manifesta;
- b) Qual a história que estou contando? (E, dentro da história, qual a ameaça?) – enquanto é observado a história contada pelo interlocutor, seja ela verdadeira ou falsa, é importante dar atenção à ameaça. Pode ser sobre uma coisa ruim que talvez aconteça em decorrência do *feedback* ou a forma com que isso vai influenciar na visão dos outros para com o indivíduo.
- c) Qual é o *feedback* real? – quem recebe o *feedback* sempre o transforma em uma história. Nesse momento, é importante desvendar a história para perceber o real sentido do *feedback*.

Desatar os nós da emoção, da história e do *feedback* faz com que se consiga enxergar se os fios entrelaçados estão ou não relacionados à questão. Tendo isso mais claro, o indivíduo será capaz de manter o *feedback* em perspectiva.

O próximo passo destacado pelos autores para desfazer possíveis distorções é a contenção da história criada. Isso significa que precisam ser analisados itens da história que podem estar infringindo-a e revisar essa história para submetê-la às regras. Portanto, se o *feedback* foi a respeito de um comportamento no presente, não se deve jogá-lo para uma vida toda pela frente ou atribuir a coisas passadas e não estendê-lo a todas as ações e competências.

Portando, após esse processo de entendimento real da história, é necessário que o receptor mude o seu ponto de observação, para que seja capaz de deixar de ver algo como negativo e observar de forma positiva. Para que isso aconteça, é possível colocar-se no lugar de observador, ou seja, é preciso que esteja fora do processo, para que a mudança de perspectiva ocorra.

E por fim, é imprescindível admitir que não se pode controlar o modo como se é visto pelos outros. É compreensível a importância que se dá à opinião do outro, mas neste momento, aprende-se que não se pode impedir com que outros tenham opinião a respeito de uma pessoa, seja ela correta ou não. Portanto, não é certo descartar a visão que os outros têm de si, mas tampouco deve ser recebida como verdade absoluta. Essas visões são informações e como toda informação, tem seu valor e deve ser utilizada da melhor forma possível.

Depois de entender um pouco sobre como receber a percepção do outro, é importante saber levar isso para o ambiente organizacional e aprender técnicas e práticas que sejam capazes de melhorar o desempenho daqueles que estão nela inseridos e conseqüentemente, atingir resultados na organização.

Percebe-se que depois de um determinado tempo, ao desenvolverem capacidade de dar o *feedback* individual, vão tornando-se hábeis para dar o *feedback* para o grupo como um todo. O grupo também tem necessidade de receber *feedback* sobre o seu desempenho. Ele precisa saber quanto aos resultados obtidos, sobre o que tem sido desperdiçado e informações sobre o nível de maturidade como grupo.

O *feedback* de grupo também possui os mesmos problemas dos *feedbacks* individuais, sejam em maior ou menor escala. Assim, o grupo pode receber *feedback* de membros que atuando como participantes-observadores, membros escolhidos para exercer essa função durante um determinado tempo, consultores externos ou especialistas, ou até mesmo por formulários ou questionários.

Segundo Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), a utilização combinada entre diversos avaliadores confere diversidades de análise e dá mais valor ao resultado da

avaliação de desempenho. Esse método pode ser utilizado quando nos deparamos com objetivos de orientação e quando visamos melhorias da performance do grupo.

Uma forma de exemplificar o *feedback* de grupo, é a avaliação 360°, que consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores através de uma rede de *feedbacks* constituída por pessoas que interagem com o indivíduo a ser avaliado e fazem parte do seu círculo de atuação.

Ainda segundo Sarmiento, Rosinha e Silva (2015), o método de avaliação 360° envolve vários níveis de avaliação, como superior hierárquico, os colegas da equipe de trabalho, os subordinados e outras pessoas designadas pela administração.

A respeito desse método, eles ainda destacam como objetivos:

- a) Otimizar a produtividade;
- b) orientar o desempenho da equipe;
- c) diagnosticar pontos fracos onde se deve melhorar;
- d) proporcionar desenvolvimento pessoal e profissional;
- e) permitir a adaptabilidade às mudanças.

Como principal vantagem, a avaliação 360° é uma avaliação flexível e objetiva, onde todos podem opinar, independente do nível hierárquico, permitindo, assim, uma visão mais ampla e imparcial dos problemas, trazendo os fatores necessários para a obtenção de metas e resultados.

Para que os colaboradores de uma organização sejam capazes de dar e receber bem o *feedback*, faz-se necessário que algumas habilidades da comunicação sejam aperfeiçoadas, a fim de melhorar a compreensão mútua. Essas habilidades precisam estar sempre em constante treinamento e prática para que possam ter maior eficácia.

Segundo Moscovici (1985), dentre as principais habilidades a serem desenvolvidas para o melhor funcionamento da ferramenta, podem ser indicadas a paráfrase, a descrição de comportamento, a verificação de percepção e a descrição de sentimentos.

A paráfrase consiste em dizer, com suas próprias palavras, o que já foi dito pelo outro. Pode-se enunciar algo com seu vocabulário atual, dando-se exemplo do que foi feito e conclui-se dizendo o que se aprendeu com aquilo. Uma paráfrase neutra constitui um autêntico *feedback* para o emissor.

Com a paráfrase, se pode observar dois grandes benefícios que são: o aumento da precisão na hora da comunicação e, conseqüentemente, a compreensão por parte do receptor. Também, ela é capaz de transmitir a empatia do emissor e a sua preocupação em

verificar como ele vê as coisas. A paráfrase é uma maneira de testar a compreensão da mensagem antes de reagir a tal.

A descrição de comportamento, portanto, consiste em relatar ações específicas sem fazer julgamento de valor como certo ou errado e sem fazer acusações ou generalizações sobre os motivos, atitudes ou traços da personalidade de outra pessoa. Significa evitar descrever características pessoais e intenções, restringindo-se a relatar o comportamento observado da outra pessoa.

Para a autora, conseguir emitir uma descrição de comportamento de forma correta, precisa-se primeiro aprender a observar o que realmente ocorre. É muito importante desenvolver essa habilidade se já é desejado aplicar o *feedback*.

Assim, consegue-se enxergar como se responde às mensagens que não foram enviadas. Percebendo-se a capacidade de distorcer os sinais, como se é capaz de transmitir o que nem se dá conta e como os outros podem ter uma imagem diferente do que se tem como autoimagem. Todo esse processo é válido para o aperfeiçoamento da comunicação e do desenvolvimento da competência interpessoal.

Complementando, a verificação da percepção consiste em interrogar ao outro sobre a percepção que se teve de um sinal demonstrado por ele, além dos demonstrados pelas palavras. Através do relato a respeito da percepção dos sentimentos, torna-se mais fácil a compreensão do outro, pois a comunicação se dá através de vários canais concomitantes, onde sinais precisam de seu total entendimento para que possam ter significado global.

O processo de verificar percepções passa a ser mais um aliado na hora do *feedback* e aprendizagem do emissor. Desenvolvendo-se a capacidade de empatia, observação apurada, levando à compreensão mútua e maior competência interpessoal para a vida em comum.

Por fim, a descrição de sentimentos, por sua vez, consiste em especificar verbalmente o sentimento. Essa habilidade consiste um dos processos interpessoais examinados na Janela de Johari e corresponde ao processo de abertura e auto exposição, onde é permitido aos outros o compartilhamento de pensamentos e sentimento, diminuindo-se, assim a área secreta.

As duas últimas habilidades citadas permitem uma maior compreensão do indivíduo para com o outro como pessoa, por transmitirem o que foi sentido, pessoalmente ou como membro de um grupo.

### 3.5 Tipos de *feedback*

Diante da importância da forma de dar e receber *feedback* já apresentada, é fundamental ter consciência dos tipos que existem e perceber que, a partir dessa escolha, preparar a melhor técnica de aplicação do *feedback*, visto que cada um deles é capaz de provocar uma reação diferente e específica no receptor da mensagem. A respeito desses tipos, Canaver (2013) destaca: *feedback* positivo, *feedback* corretivo, *feedback* insignificante e *feedback* ofensivo.

*Feedback* positivo, que é quando se tem a intenção de ressaltar a prática de alguém em determinada circunstância e deseja-se que esse seja replicada. É importante que esse tipo de *feedback* carregue consigo a sinceridade do emissor para gerar ainda mais impacto pra quem está recebendo.

Segundo os quadrantes da Janela de Johari, esse *feedback* positivo pode estar tanto na área do “eu aberto”, gerando satisfação em quem o recebe, quanto pode estar na área do “eu desconhecido”, o que pode ainda surtir mais efeitos positivos, quando passa-se a elogiar algo que o indivíduo não tinha conhecimento. Para melhorar ainda mais as relações interpessoais, a cultura do *feedback* positivo deve ser perpetuada para que traga sempre resultados gratificantes a quem o aplica.

Outro tipo de *feedback*, agora muito mais utilizado e temido pelas pessoas, é o *Feedback* corretivo. É nele que se busca a mudança do comportamento do outro, por isso, Morin e Aubé (2009, p.234) alertam:

O *feedback* deve ter como objetivo os comportamentos da pessoa, não as atribuições que lhe são conferidas. O *feedback* tem um efeito positivo quando é descritivo, isto é, quando não comporta julgamento de valor. Quando contém um aspecto avaliativo, é importante que as considerações feitas estejam baseadas em fatos precisos e comportamentos observados. Quando se dá um *feedback*, é preciso estar atento ao que se passa na relação com o outro, no objeto de comunicação ou no comportamento da pessoa.

Para que o receptor não tenha reações como colocar-se na defensiva, agressividade e para que não busque justificativas para tal comportamento, o *feedback* deve ser muito bem pensado na hora de ser emitido, levando em conta todos os pontos para uma boa prática do *feedback*, como: pontual, descritivo, oportuno etc, dentre outras características já apresentadas neste trabalho. É importante tornar aquele *feedback* útil para quem o recebe, para que possa ter o efeito preciso, que é a busca pela mudança de

comportamento do outro. Esse tipo de *feedback* permite escolhas que garantem mais eficácia nas relações de trabalho e nas relações pessoais.

Destaca-se que o *feedback* insignificante, ao contrário, é vago, sem propósito, gera uma resposta mínima e nenhum impacto. Nele são usadas expressões do tipo “É isso aí!”, “Muito bem!” ou “Meus Parabéns!”, que não são recebidas pelo receptor com entusiasmo e não podem ser aproveitados para uma melhor atitude futura.

Por fim, o feedback ofensivo é um tipo de *feedback* capaz de comprometer severamente as relações interpessoais, por desqualificar ou desvalorizar a pessoa. Provoca sentimentos não recomendados, como raiva, medo etc. De acordo com o tipo de *feedback* utilizado, sabe-se a possível resposta do ouvinte.

O *feedback*, portanto, não deve servir para criticar, magoar e nem para repreender alguém. Dependendo da forma como foi passado, pode se tornar até um tipo de humilhação e também considerar-se um tipo de assédio moral, o que, evidentemente, compromete significativamente o seu sentido e sua relevância.

### 3.6 Técnica S.C.I.

Para que a prática de *feedback* seja implantada da melhor forma, o Center for Creative Leadership (EUA) desenvolveu a técnica S.C.I., que significa **Situação – Comportamento – Impacto**. Para uma melhor compreensão, detalha-se no quadro abaixo:

Figura 5- Técnica S.C.I.

<b>Situação</b>	É a descrição exata sobre o fato ocorrido, ou seja, trata-se de mostrar ao receptor a situação em que o comportamento foi manifestado. Para ser mais efetivo, o <i>feedback</i> precisa ser dado imediatamente ou pouco tempo depois da situação percebida. Se passar muito tempo, correrá o risco de esquecer-se de detalhes e a pessoa, também, não conseguirá se recordar do que fez ou falou, podendo ser esta uma das desculpas levantadas pelo receptor para se auto justificar.
<b>Comportamento</b>	Diz respeito às ações específicas que caracterizam um determinado comportamento. A descrição do comportamento fará com que o receptor aceite melhor o <i>feedback</i> , pois normalmente é algo muito perceptível. É possível, ainda, obter sua confirmação através de outras pessoas que o presenciaram. Quando o <i>feedback</i> não está baseado em comportamentos, o receptor se prende na busca por explicações que possam comprovar o <i>feedback</i> e não percebe o aprendizado que o emissor gostaria de ter transmitido.
<b>Impacto</b>	É a descrição das consequências mais expressivas causadas pelo comportamento que a pessoa evidenciou para o outro ou no ambiente. Nela, pode-se ressaltar o impacto que aquele comportamento trouxe para o emissor do <i>feedback</i> e também, para o grupo ao qual eles pertencem. É importante ressaltar que, neste caso, precisa-se ser direto ao afirmar o que aquela situação impactou individualmente. Entretanto, deve-se deixar claro que pode ter gerado um efeito no ambiente. Contudo, não podem ser afirmados quaisquer tipos de percepções do grupo, visto que o <i>feedback</i> é dado de forma individual.

Fonte: Elaborado pela autora

Deve-se sempre evitar, também, expressões generalizantes como: todos, sempre, nunca, todo dia, dentre outras. Considerando-se estar referindo-se a uma determinada situação, torna-se incoerente generalizar o fato.

Essa técnica pode ser facilmente utilizada ao dar um *feedback* corretivo, já que este precisa de toda uma forma correta para ser dado, para não causar o efeito contrário. É importante ter a técnica como uma aliada para a transmissão do *feedback*, a fim de que ele possa sair da forma mais natural possível; sem tons de rigidez, para que seu receptor o receba de forma ideal e que seja capaz de analisar a situação e, posteriormente, melhorar o seu comportamento.

### **3.7 Como transformar o *feedback* em desenvolvimento**

Observa-se que o grande propósito da transmissão de um *feedback* corretivo é que o indivíduo seja capaz de entender e mudar de atitude. Mas, para que isso seja de fato cumprido e o *feedback* seja útil, é preciso que o receptor, além de saber receber esta observação do outro, seja capaz de entender, analisar e traçar um plano de ação para que possa melhorar o seu comportamento e, conseqüentemente, seu desempenho.

Pensando nisso, o *coach* americano, Marshall Goldsmith – um dos mais influentes especialistas em gestão, segundo a American Management Association – propõe um novo método capaz de gerar acompanhamento sistêmico e, principalmente, de alavancar o processo de desenvolvimento: o *Feedforward*.

O *feedforward* vem complementar o processo de *feedback* expandindo o potencial desta prática e tornando-a ainda mais eficaz. A ideia do *feedforward* é segmentar e planejar o que precisa ser feito para se alcançar determinado resultado esperado. É livre de julgamentos e busca contribuir de forma ativa para o desenvolvimento de todos no ambiente de trabalho.

Enquanto o *feedback* tem seu foco em um comportamento que já aconteceu anteriormente, o *feedforward* direciona o indivíduo para o futuro (*forward* = para frente, adiante), contribuindo ativamente para a construção do desenvolvimento ideal, para aquilo que o indivíduo pode ser, ter e desenvolver, orientando-o para o sucesso. Quando se adquire uma visão de futuro inspiradora, pode-se conseguir visualizar os resultados que se pretende conquistar; fazendo com que se sinta auto motivado e se torna capaz de responder questões

como: “o que eu posso fazer para desenvolver melhores comportamentos e elevar minha performance?” completando o sentido de mudança e tornando-a alcançável.

Daí a necessidade da construção de um plano de ação para que o *feedback* passe a causar mudanças, de fato. Estabelecer um plano de ações é essencial para efetivar os processos de *feedback* e *feedforward*. Não é possível pensar em gestão eficaz sem antes estruturar e disseminar esses processos no DNA da empresa. O processo de *feedback* só fará sentido se for direcionado às pessoas, visando as melhores práticas e comportamentos, fluindo para a elevação de performances, tanto individuais quanto coletivas.

Não só no universo corporativo, mas em todos os segmentos da vida, a comunicação é essencial e só se torna efetiva quando sistematicamente estruturada e principalmente, pensada e aplicada estrategicamente. Utilizar potencialidades ao máximo é construir as bases para a cultura de resultados contínuos.

## 4 ESTUDO DE CASO

Depois de apresentar os benefícios do uso contínuo do *feedback*, este estudo propõe-se a identificar, na prática, a utilização da ferramenta no cotidiano empresarial.

Nesta pesquisa, foi utilizada a franquia de *fast-food* Subway, que hoje conta com mais de 1800 unidades no Brasil e 19 unidades na cidade de São Luís. Contudo, a pesquisa teve como objeto de análise apenas duas dessas unidades, sendo as mesmas localizadas nos bairros Cohajap e Renascença da capital maranhense.

Para entrar nesse universo, é importante destacar que, na década de 1950, nos Estados Unidos, quando a situação financeira estava bem favorável e a vida passava a ficar cada vez mais acelerada, e onde perder tempo era sinônimo de perder dinheiro, o *fast-food* surgiu como uma alternativa de comida rápida fora de casa, para quem não tinha mais tempo a perder. O McDonald foi pioneiro e passou a dominar o mercado estadunidense.

Ao mesmo tempo em que os EUA investiam na experiência de hamburguers e batata frita como refeição, na Europa, em especial na França, surgiam os bristrôs, caracterizados por um cardápio reduzido e rápido. Depois de se consolidar nos Estados Unidos, o *fast-food* seguiu para a Europa e logo depois para o resto do mundo.

Em um primeiro momento, a história da rede de alimentação rápida chegou ao Brasil também na década de 1950, no Rio de Janeiro, com um jogador de tênis americano que trouxe a Falkenburg Sorvetes Ltda., que vendia sorvete exclusivamente de baunilha, produzido em máquinas e com receita trazida dos EUA. (MATHEUS, 2011).

Desde então, o mercado que ainda nos dias atuais se mantém fragmentado, viu uma quantidade de redes se instalarem e buscarem espaço regionalmente, mas algumas poucas marcas se estabeleceram nacionalmente: Subway (americana), McDonald's (americana), Habib's (brasileira, com origem em São Paulo), Giraffas (brasileira, com origem no Distrito Federal), Bob's (americana e brasileira, com origem em São Paulo), Vivenda do Camarão (brasileira), Spoleto (brasileira, origem no Rio de Janeiro) e Pizza Hut (americana), concorrentes diretos. O Habib's e o Giraffas se juntam ao Bob's, McDonald's e Subway para comporem os cinco maiores grupos atuantes no mercado nacional, em números de venda e faturamento. E foi justamente o Subway que este trabalho elegeu como instrumento de pesquisa.

Em números, esta rede de *fast-food* já conta com mais de 1.800 unidades no país. Em São Luís, já possui 19 unidades. Dessa maneira, dessas 19 foram selecionadas duas

unidades. Assim, levando em consideração os prazos cabíveis para execução da pesquisa, utilizaram-se os seguintes critérios cumulativos para escolha da amostra para compor a unidade de análise: (1) localização estratégica; (2) popularidade.

Diante das condições explícitas, constituem-se a análise nesta pesquisa as unidades a seguir: Subway Renascença e Cohajap.

O presente estudo procurou investigar, por meio de uma pesquisa descritiva e de campo, a percepção dos profissionais sobre a aplicabilidade do *feedback* nas organizações, os efeitos desta ferramenta e como a mesma pode contribuir para o desenvolvimento do capital intelectual ao estimular a melhoria contínua.

Segundo Gil (2002 p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis”. Quanto à pesquisa de campo, “é investigação empírica [...] pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação, participante ou não.” (VERGARA, 2003, p. 47).

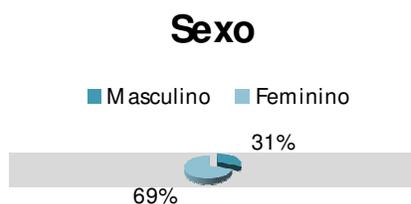
Para realização deste estudo, fez-se um questionário de aplicação presencial, com 17 (dezesete) perguntas fechadas, conforme apresentado no Apêndice A. Nessa pesquisa contou-se com uma amostra de 13 (treze) funcionários, que correspondem a aproximadamente 87% (oitenta e sete por cento) do quadro total de funcionários, sendo estes com níveis hierárquicos diferentes e com concepções distintas a respeito do assunto. Todos os questionários foram respondidos de forma voluntária e anônima.

Ao final da pesquisa, os resultados foram analisados separadamente, ou seja, pergunta a pergunta, para, posteriormente, ser feita uma correlação entre as mesmas e testar a hipótese previamente definida.

#### 4.1 Análise de resultados

A seguir, serão apresentados os gráficos com dados da mesma:

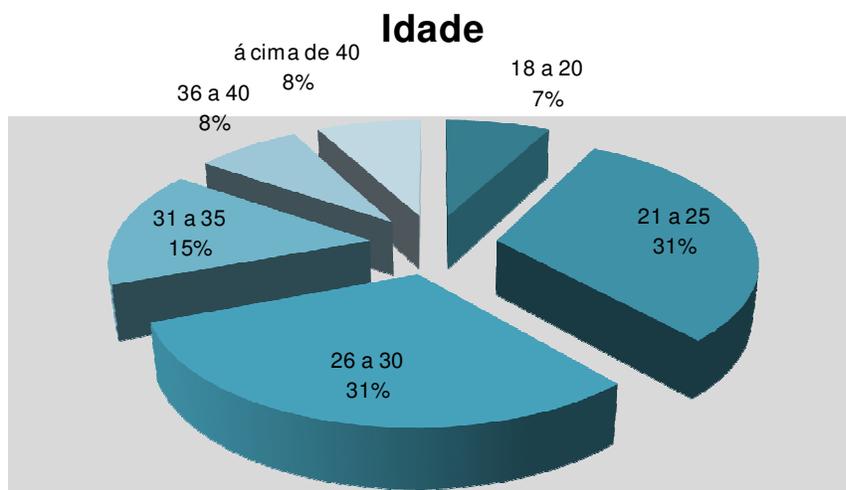
Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Observa-se, então, que, quanto ao gênero, o perfil do colaborador das unidades Subway Cohajap e Renascença, corresponde a uma maioria do sexo feminino, sendo que 69% (sessenta e nove por cento) da amostra são mulheres e apenas 31% (trinta e um por cento) são homens.

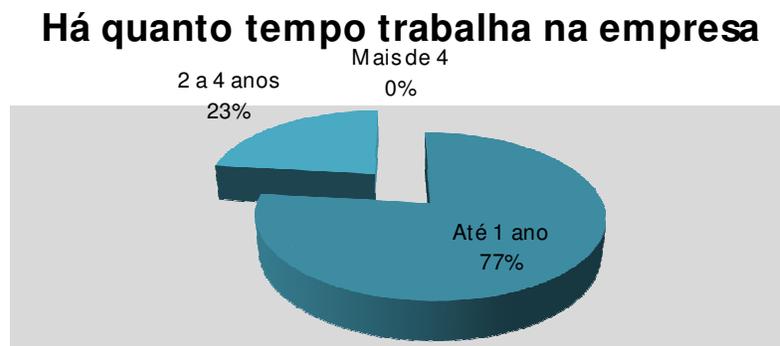
Gráfico 2 - Idade



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

No gráfico 2, percebe-se ainda uma diversificação da faixa etária dos entrevistados, que, apresentam-se em sua maioria, com 31% (trinta e um por cento) entre 26 a 30 anos de idade, outros 31% (trinta e um por cento) de 21 a 25 anos, 15% (quinze por cento) de 31 a 35, 8% (oito por cento) entre 26 e 40 anos, outros 8% (oito por cento) acima de 40 anos e por fim, 7% (sete por cento) de 18 a 20 anos.

Gráfico 3- Tempo de trabalho na empresa



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

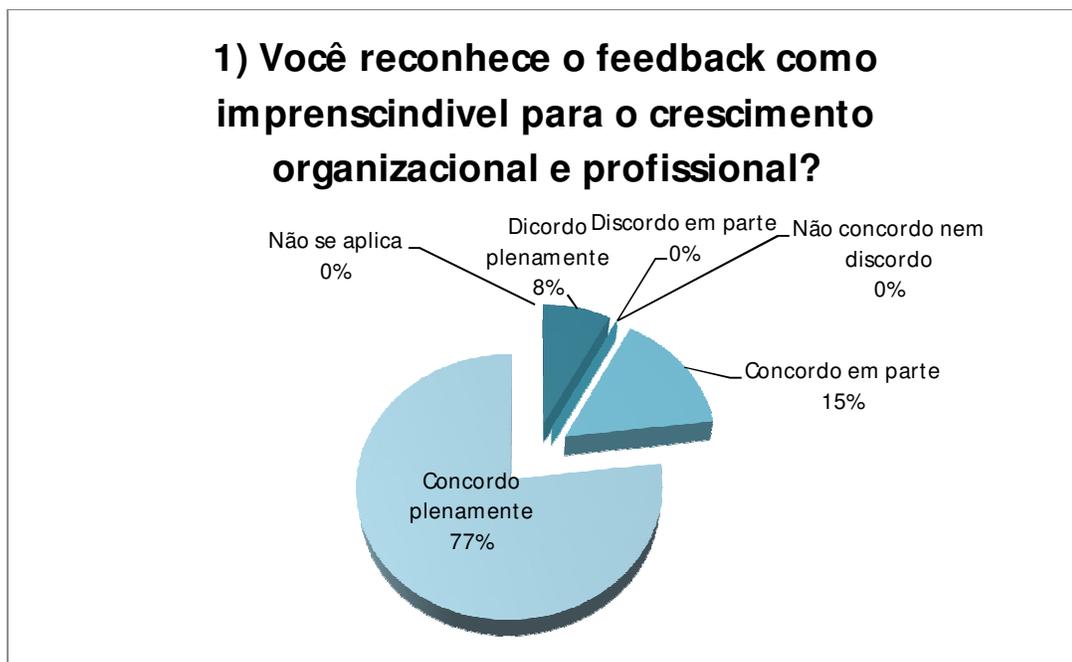
No gráfico anterior, observa-se que ainda em sua maioria, 77% (setenta e sete por cento), estão na empresa a menos de um ano. Os demais 23% (vinte e três por cento) trabalham entre dois e quatro anos. Esses dados são interessantes, entre outros aspectos, porque podem demonstrar a possibilidade de rotatividade dos funcionários.

Gráfico 4 - Cargo



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Quando questionados a respeito do cargo, obteve-se como resposta 69% (sessenta e nove por cento) de atendentes, 23% (vinte e três por cento) de coordenadores e apenas 8% (oito por cento) de gestor, visto que se tem um único gestor para as duas unidades.

Gráfico 5 – *Feedback* como imprescindível para desenvolvimento profissional

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Antes da aplicação do questionário, foi perguntado a cada um dos funcionários entrevistados se tinham conhecimento sobre o que era a ferramenta *feedback*. Dessa pergunta, apenas o gestor respondeu que sim, mas ainda de forma equivocada. Os demais, todos afirmaram que não, porém, ao ser explicado, perceberam que praticavam o *feedback*, mas que não tinham conhecimento do nome da ferramenta. A partir de então, foram explicadas as perguntas e assim, respondido pelos mesmos.

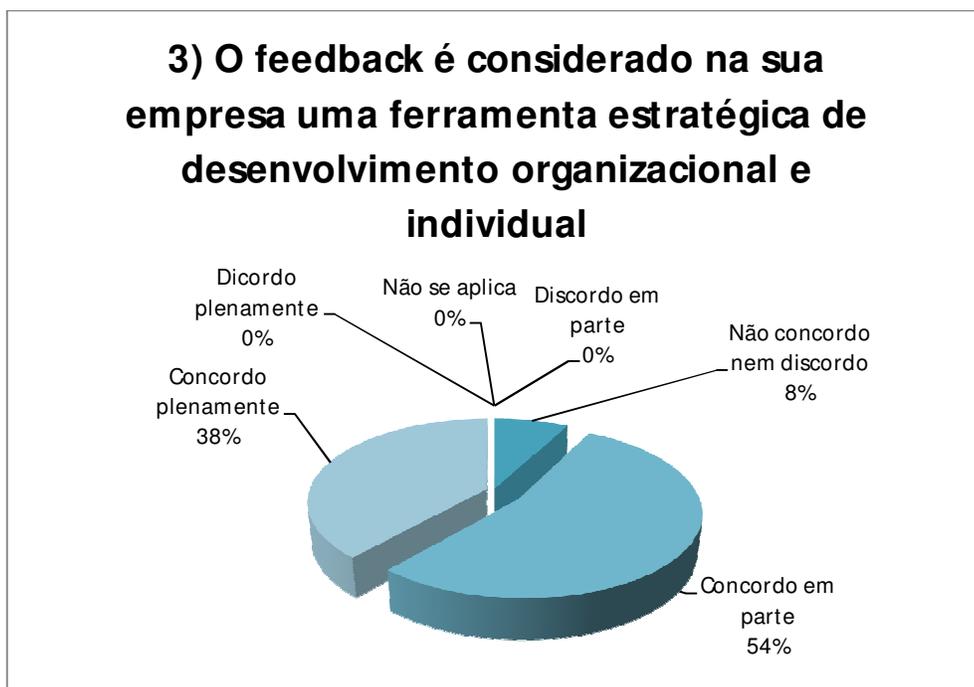
Comparando as respostas informais, obtidas antes da aplicação do questionário com a primeira pergunta formal do mesmo, observa-se que 77% (setenta e sete por cento) dos entrevistados reconhecem a importância da ferramenta, porém, 15% (quinze por cento) da amostra afirma que concorda em partes, ou seja, pela falta do conhecimento correto, as pessoas reconhecem a importância, mas não a tem como fundamental dentro da empresa, como ferramenta de desenvolvimento profissional. Pode-se perceber, ainda, que 8% (oito por cento) afirmam discordarem plenamente com o enunciado, demonstrando falta de conhecimento a respeito do assunto abordado.

Gráfico 6 – *Feedback* como prática

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

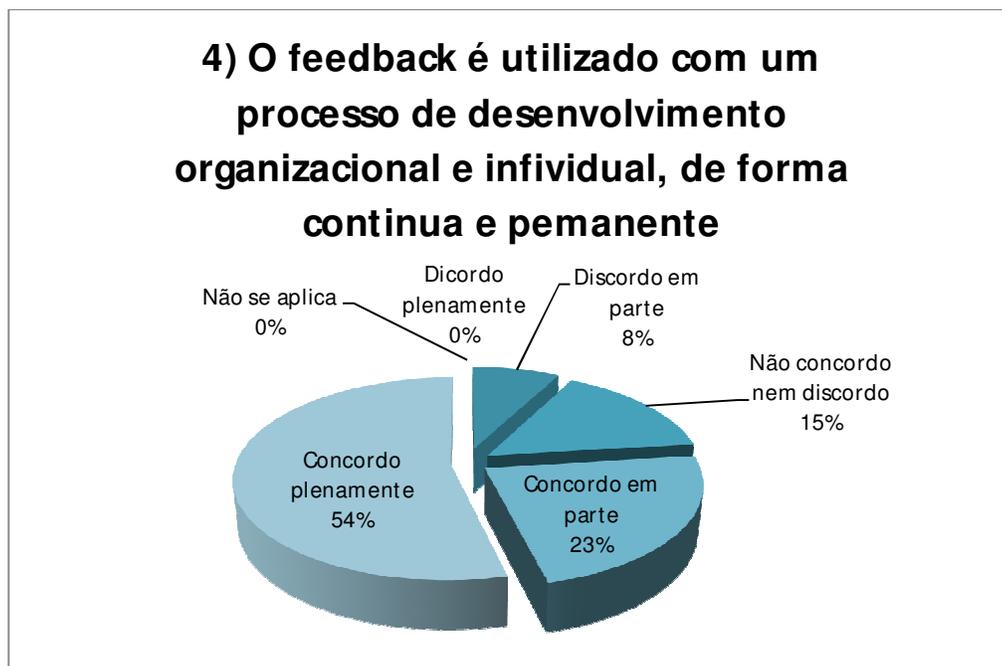
Nesse questionamento, ressalta-se primeiro os 8% (oito por cento) que não concordam e nem discordam que a empresa pratica o *feedback*, ou seja, não têm conhecimento se essa prática é existente no cotidiano da organização.

Percebe-se com os 23% (vinte e três por cento) que concordam em parte com o enunciado, que o *feedback* está sendo praticado na empresa, mas não da maneira correta. Pela compreensão dos outros 69% (sessenta e nove por cento) que concordaram plenamente, a empresa tem no seu dia-a-dia a presença do *feedback*.

Gráfico 7 – *Feedback* como ferramenta estratégica de desenvolvimento

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

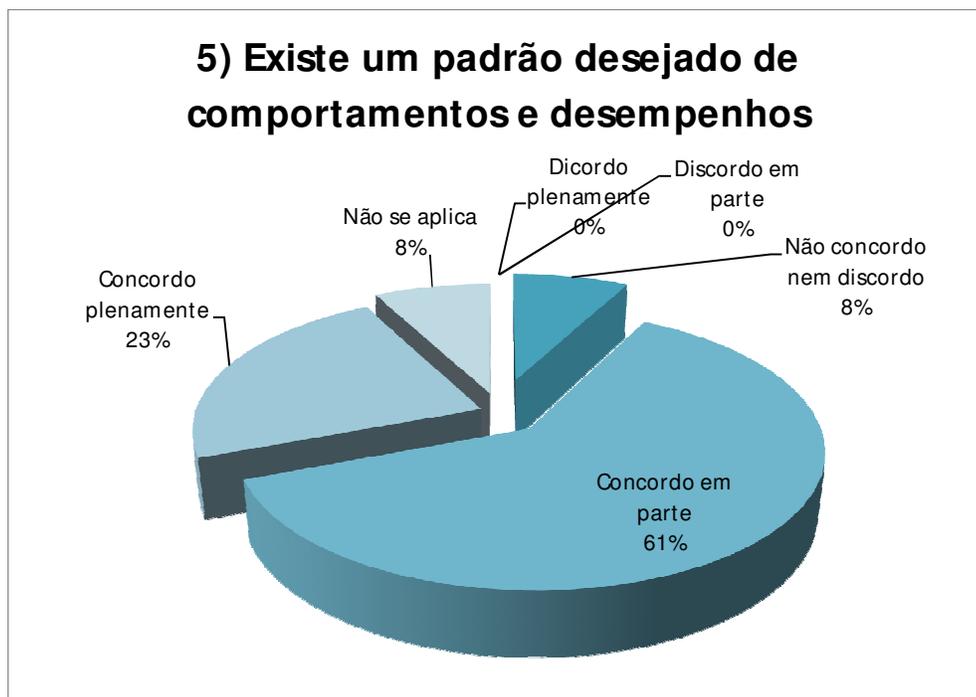
Quando indagados a respeito do papel estratégico do *feedback*, 38% (trinta e oito por cento) afirmam que concordam plenamente que isto é realizado nas unidades Subway Cohajap e Renascença. Os demais 58% (cinquenta e oito por cento), concordam em parte com a afirmação, sendo que estes podem destacar que não observam que a ferramenta seja atualizada de forma estratégica. 8% da amostra não soube opinar a respeito disso.

Gráfico 8 – *Feedback* como ferramenta de desenvolvimento contínuo

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

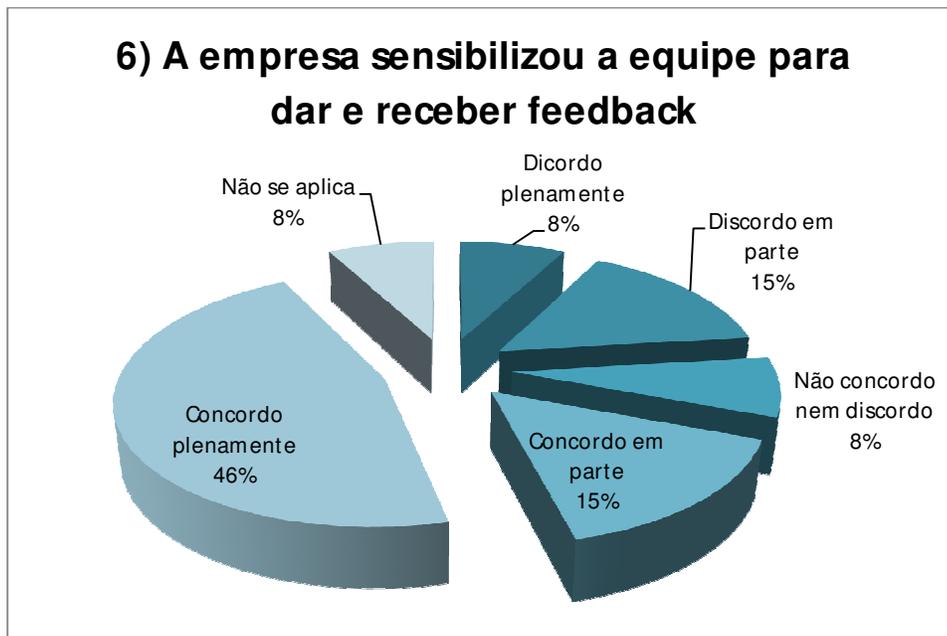
No gráfico 8, pode-se observar que, 54% (cinquenta e quatro por cento) da amostra afirmam que o *feedback* é utilizado como uma ferramenta de desenvolvimento, de forma contínua e permanente. Mesmo com essa maioria, 23% (vinte e três por cento) concordam em parte, justificando que não é utilizado de forma contínua. É importante destacar os 15% (quinze por cento) que não concordaram e nem discordaram e os 8% (oito por cento) que discordam em parte do que foi falado, se igualando aos que dizem que a ferramenta não é utilizada de forma contínua. Cruzando informações dos Gráficos 6, 7 e 8, observa-se que a ferramenta é utilizada, porém, falta esclarecimento aos seus funcionários, junto do uso contínuo da ferramenta como aliada para o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Gráfico 9 – Padrão de comportamentos e desempenhos



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Vê-se no Gráfico 9 que, grande parte, representada por 61% (sessenta e um por cento) tem falhas de comunicação e esclarecimento dos padrões de comportamento e desempenho exigido por seus gestores. Mesmo com essa grande porcentagem, 23% (vinte e três por cento) afirmam que têm de forma clara e precisa as informações questionadas. Já 8% (oito por cento), não tem clareza quanto aos padrões e os outros 8% (oito por cento) restantes não souberam opinar a respeito.

Gráfico 10 – Sensibilização do *feedback*

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

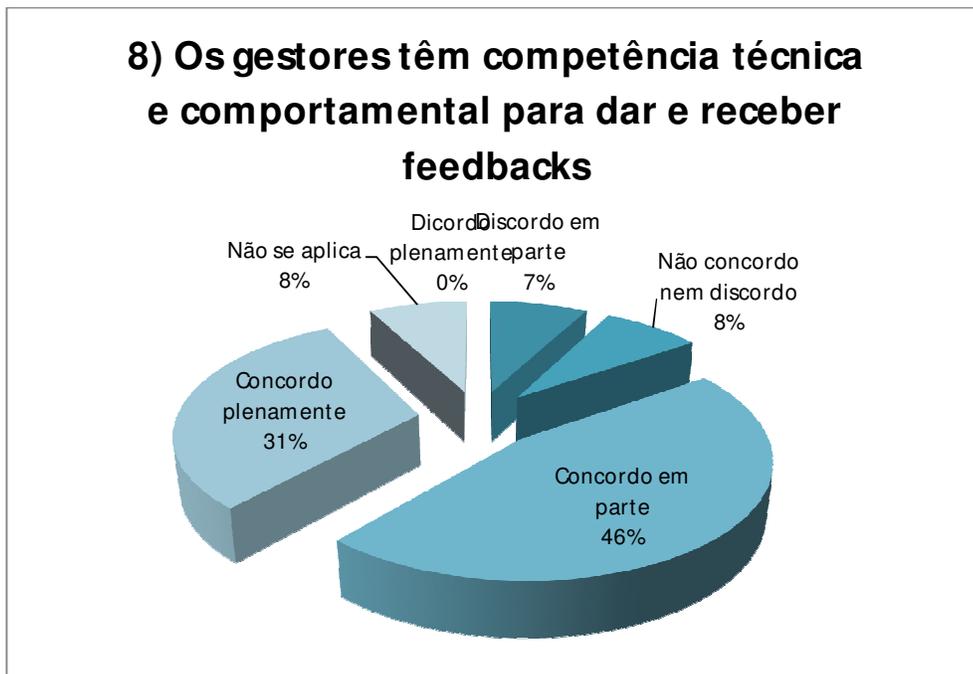
Quando questionados quanto à sensibilização passada a esses funcionários a respeito do *feedback*, têm-se grande diversidade nas respostas. Essa parte do processo de implantação do *feedback* é de extrema importância, visto que, a partir daí, será esclarecido a verdadeira importância da ferramenta. 46% concordam plenamente com a afirmação, mas 15% (quinze por cento) concordam em parte, demonstrando que não houve a sensibilização de forma suficiente que alcance todos da empresa. Os demais, que não concordaram e nem discordaram (8% - oito por cento), os que discordam em parte (15% - quinze por cento), os que discordam plenamente (8% - oito por cento) e os que afirmaram que a pergunta não se aplica (8% - oito por cento) deixam claro que a informação não chegou a todos da organização e que não houve a sensibilização.

Gráfico 11 – Metodologia e regras para dar e receber *feedback*

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

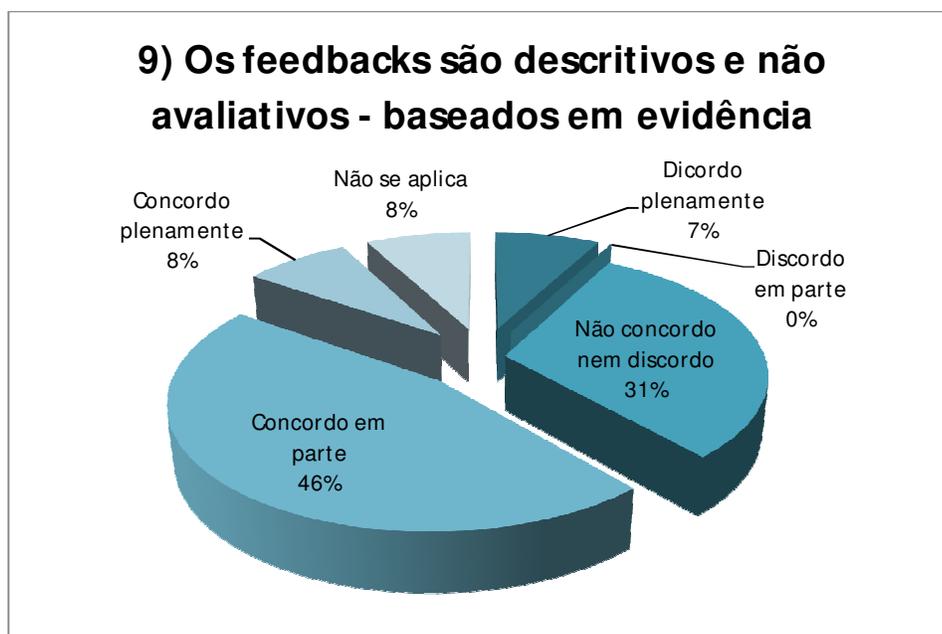
Como já analisado neste trabalho, o processo de dar e receber *feedback* é responsável por todo sucesso da ferramenta ou, se feito da forma indevida, responsável por todo insucesso. Da amostra, 29% (vinte e nove por cento) destacam que existe uma metodologia que deixe clara a maneira de aplicar a ferramenta. Outros 29% (vinte e nove por cento) afirmam que concordam em partes. 21% não concordam e nem discordam da afirmação, demonstrando a falta de informações a respeito do processo de dar e receber *feedback*. Uma grande porcentagem, dado o grau de importância da pergunta no processo, 14% (quatorze por cento) que discordam em parte, demonstram que, ou não há regras claras ou não há metodologia. Apenas 7% (sete por cento) não souberam opinar, mais uma vez, demonstrando falta de conhecimento acerca do assunto.

Gráfico 12 – Competência técnica e comportamental do gestor



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Além da importância da metodologia destacada no Gráfico 11, esse estudo ressalta a importância da capacidade técnica e comportamental do líder. Quando questionados quanto a isso, 31% (trinta e um por cento) dos funcionários concordam plenamente e 46% (quarenta e seis por cento) concordam em parte, levando a conclusão que falta capacidade aos gestores, seja técnica ou comportamental. 8% não concordam e nem discordam e também, 8% (oito por cento) não souberam opinar a respeito. Importante destacar os 7% (sete por cento) que discordam em partes do questionamento.

Gráfico 13 – *Feedbacks* descritivos e não avaliativos

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

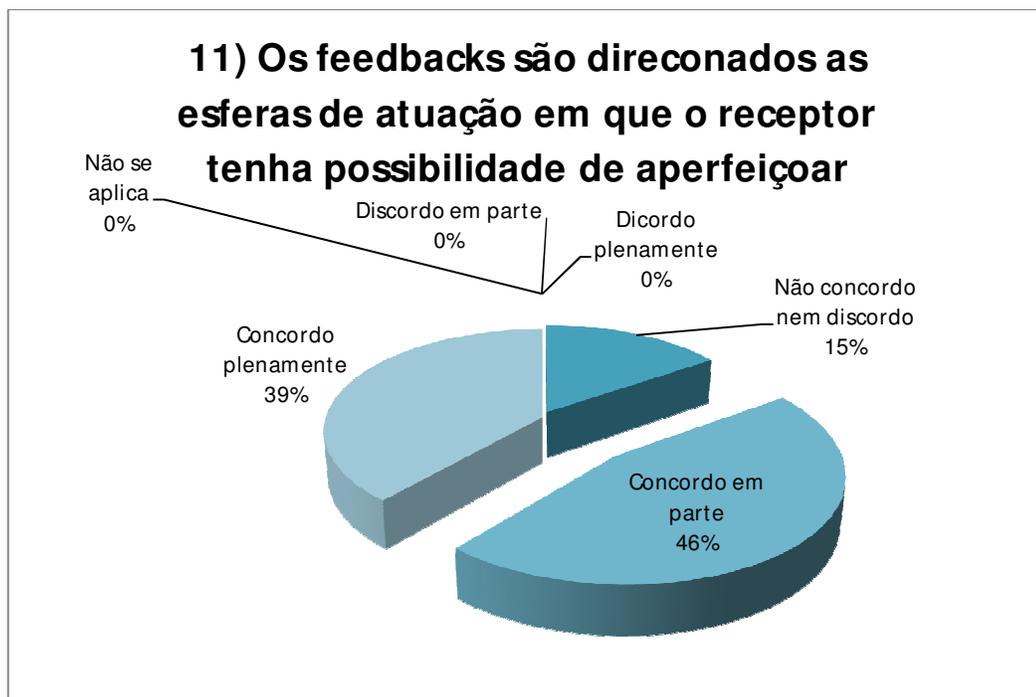
Todo *feedback* precisa, necessariamente, partir de uma situação pontual e sem nenhum tipo de julgamento. Assim feita essa afirmação, tem-se 46% (quarenta e seis por cento) concordam em parte e apenas 8% (oito por cento) concordam plenamente. 31% não concordam e nem discordam e 8% (oito por cento) não opinaram. Os demais 7% (sete por cento) que discordam plenamente, demonstram que os *feedbacks* são passados aos funcionários de forma indevida, sem nenhuma preocupação com os processos corretos.

Gráfico 14 – *Feedbacks* específicos e objetivos

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

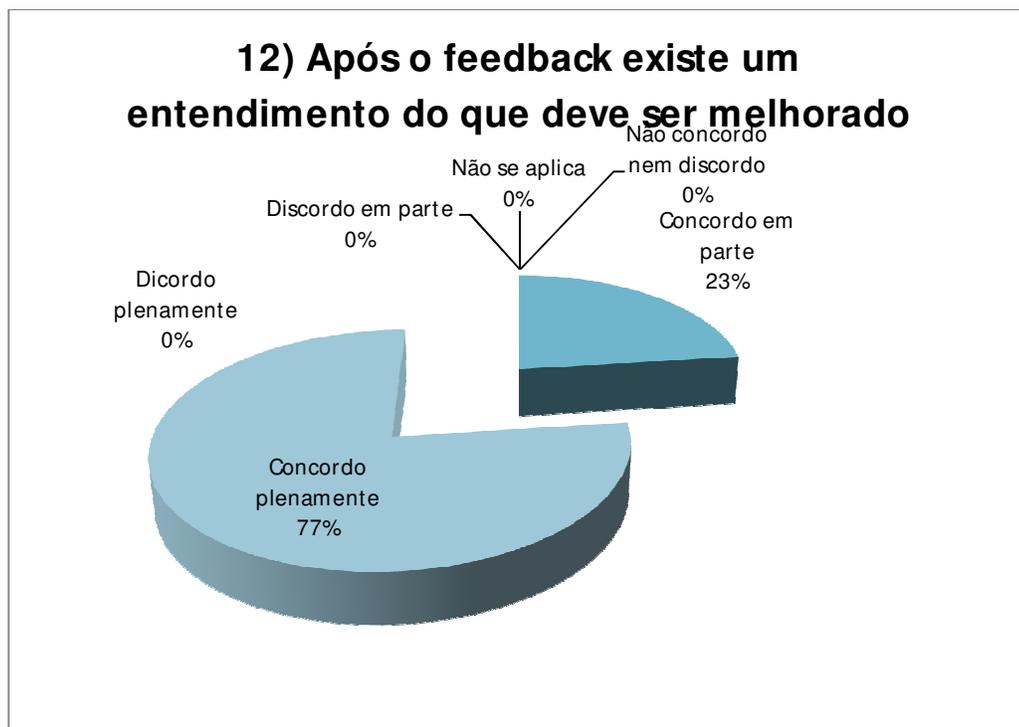
Complementando o questionamento do Gráfico 13, a afirmação do gráfico anterior levanta a questão de *feedbacks* de forma generalizada, o que significa a má utilização da ferramenta. Apenas 8% (oito por cento) afirmam que os *feedbacks* são objetivos e específicos. 46% concordam em parte com a afirmação. 23% não concordam e nem discordam, o que demonstra conhecimento precário, junto aos 8% (oito por cento) que não souberam opinar. Importantes 8% destacam que o *feedback* é passado de forma generalizada, dificultando o desenvolvimento do profissional com a utilização incorreta da ferramenta.

Gráfico 15 – Capacidade do receptor de aperfeiçoar-se



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

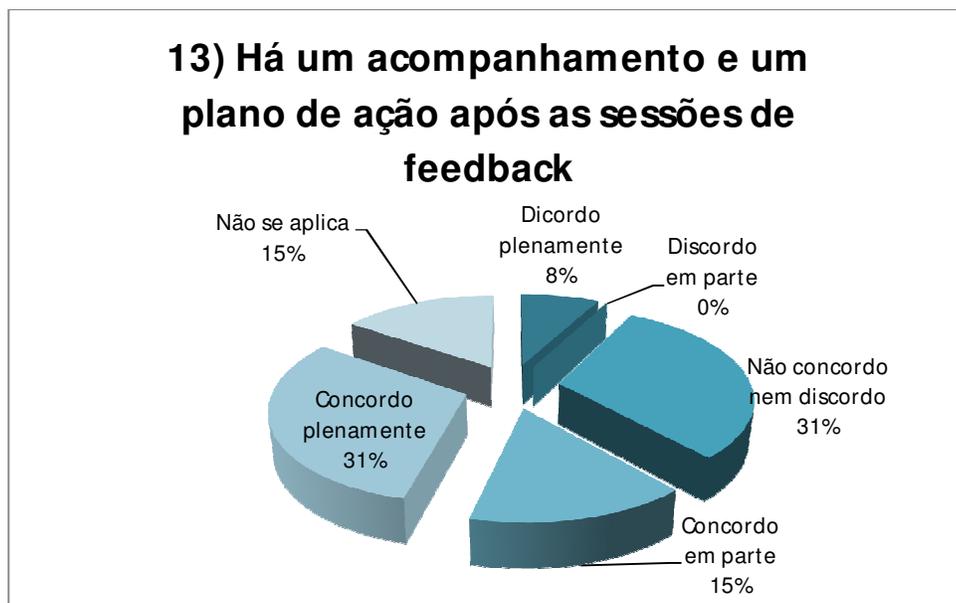
Uma das características do *feedback* apresentadas nesse estudo é a aplicabilidade dele no desenvolvimento do interlocutor. Feito esse questionamento dessa característica na prática da ferramenta dentro da empresa, observou-se que grande maioria concorda plenamente ou em parte, 39% (trinta e nove por cento) e 46% (quarenta e seis por cento) respectivamente, o que demonstra que, apesar das falhas descobertas por esta pesquisa no processo de dar e receber *feedback*, mantém-se a possibilidade de uma possível melhora para o receptor. 15% não concordam e nem discordam com a afirmação, percebendo-se que, mesmo que em menor número, algumas pessoas não conhecem a aplicabilidade do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento.

Gráfico 16 – Compreensão do *feedback*

Fonte: Elaboração da autora, 2016.

O gráfico 16 mostra um excelente resultado, quando todos os funcionários que participaram do questionário, concordam plenamente ou em partes, 77% (setenta e sete por cento) e 23% (vinte e três por cento) respectivamente, têm o pleno entendimento do que precisa ser melhorado após o *feedback*. Comparando esse gráfico com o Gráfico 15, percebe-se que há uma aplicabilidade de cada *feedback*, tornando-o útil para o desenvolvimento do receptor.

Gráfico 17 – Acompanhamento e plano de ação



Fonte: Elaboração da autora, 2016.

Depois de todo processo desenvolvido, tem-se a necessidade de dar utilidade àquele *feedback* recebido. Para que isso aconteça, é necessário um plano de ação e um acompanhamento desse plano. Quanto a esse questionamento, os funcionários concordam plenamente e concordam em partes, 31% (trinta e um por cento) e 15% (quinze por cento) respectivamente, e uma outra grande maioria discorda plenamente, não concorda e nem discorda e foi capaz de opinar - 8% (oito por cento), 31% (trinta e um por cento) e 15% (quinze por cento) – demonstrando que, em sua maioria, não tem-se um acompanhamento e um plano de ação, ou seja, não é acompanhado se o *feedback* gerou realmente a mudança do comportamento e se foi, de fato, útil.

Dessa forma, com a apresentação dos gráficos neste capítulo, pretendeu-se dar visibilidade aos dados obtidos pela pesquisa realizada.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *feedback* é uma ferramenta de estímulo de colaboradores, que, utilizada de maneira continuada, torna-se um grande aliado para obtenção de resultados na organização e para o desenvolvimento profissional colaboradores.

Depois de analisada a sua importância, foram identificados os benefícios e as limitações do processo de dar e receber *feedback*, como os desafios que esse processo implica, utilizado de forma correta. Além desses desafios, apresentaram-se características e habilidades que precisam ser desenvolvidas para que a ferramenta seja útil; também foi apresentada a diversidade dos tipos de *feedback* e uma técnica que facilita o processo e colabora com o desenvolvimento do profissional. Trata-se da técnica S.C.I, que destaca a análise da situação, do comportamento e do impacto.

É importante ressaltar que, para que o processo ocorra da forma correta, o *feedback* precisa ser pontual e específico, ou seja, baseado em uma situação específica; oportuno e esclarecido, precisa ser dado em um momento que o receptor esteja aberto para receber o *feedback* e após, precisa-se ter a certeza que a mensagem foi passada sem falhas.

Ainda vale dar destaque a duas características que são decisivas para que o *feedback* seja bem utilizado, são elas: precisa ser compatível com a necessidade do emissor e do receptor, não basta ser benéfico apenas para o emissor, caso contrário, o receptor não dará a devida importância e não surtirá efeito e, precisa ser dirigido a um comportamento que possa ser modificado, ou seja, é necessário que ele seja aplicável para a mudança de comportamento.

Além de demonstrar bibliograficamente o *feedback* como ferramenta de desenvolvimento profissional, esta pesquisa buscou entender a aplicabilidade do *feedback* em uma empresa, através do estudo de caso das unidades Subway, situadas nos bairros Cohajap e Renascença, na cidade de São Luís-MA.

Para coleta de dados do denominado estudo de caso, utilizou-se um questionário como instrumento para obtenção de respostas de seus colaboradores quanto à importância da ferramenta *feedback*; a aplicabilidade da mesma no dia a dia da Organização; o grau de utilidade da ferramenta; os métodos utilizados no processo de dar e receber *feedback* e os resultados que podem ser observados com o uso da ferramenta.

A pesquisa demonstrou que seus colaboradores, apesar de não utilizarem o termo *feedback* no cotidiano, entendem a importância da ferramenta para o desenvolvimento

profissional e, através do cruzamento de dados, concluiu-se que a empresa utiliza a ferramenta, mas essa utilização é feita de forma generalizada, esporádica, assistemática e ineficiente. Em decorrência dessa má utilização, puderam-se destacar as diversas falhas de comunicação que podem acontecer, como a falta de conhecimento de alguns funcionários e a desenvoltura dos mesmos na Organização.

Dentro dessa perspectiva, como estratégia da melhoria da performance profissional de seus colaboradores, propõe-se à empresa um programa de implantação da ferramenta, fazendo com que esta ferramenta possa cumprir seu papel na empresa. Nesse processo, será necessário um cronograma de aplicação do projeto, conforme Apêndice B, contando com etapas de sensibilização e treinamento dos colaboradores, para que todos tenham ciência dos desafios do processo de dar e receber *feedback*, para que estes desenvolvam a capacidade e habilidades de dar um *feedback* adequado e recebê-lo de forma satisfatória, transformando as informações trazidas pela ferramenta para o desenvolvimento profissional.

Para melhor aplicação da ferramenta, sugere-se a Técnica S.C.I. para aperfeiçoamento do processo de dar e receber *feedback*, transformando-a em principal auxílio nesse processo.

Foi observado ainda que a cultura do *feedback* não está presente no dia a dia da empresa e, para alimentar essa cultura o líder precisa estar voltado para tal, sendo treinado e capacitado para levar aos seus colaboradores essa prática, favorecendo contato entre os setores e proporcionando um ambiente sem excessos de formalidades e rigidez, propício à comunicação e à troca de experiências entre os profissionais, estimulando a melhoria na performance de seus colaboradores.

Cabe ao líder, a implantação da ferramenta, passando por todo um processo de treinamento e sensibilização junto aos seus colaboradores, para que fique claro para todos, a importância da ferramenta para o desenvolvimento profissional, demonstrando os desafios do processo de dar e receber o *feedback*.

Após todo esse processo de implantação, sugere-se que ainda sejam traçados planos de ação para que ainda possam acompanhar todos seus colaboradores na mudança de comportamento. Esses planos de ação podem ser utilizados em reuniões periódicas para acompanhamento contínuo dos gestores, até que esta prática de dar e receber *feedback* seja, dentro da empresa, uma cultura e para que todos tenham capacidade de se desenvolverem cada vez mais profissionalmente com a referida ferramenta.

Diante das premissas apresentadas por especialistas na literatura e das características e percepções expostas durante a pesquisa de campo, conclui-se que o *feedback* é uma ferramenta estratégica que contribui para o desenvolvimento de profissionais, tornando-os capazes de apresentar performances diferenciadas e de alcançar o alto desempenho.

## REFERÊNCIAS

ASSIS, José de. **Mas, afinal, o que é feedback (Parte 2)**: tipos de feedback. Disponível em: <<http://www.ideiademarketing.com.br/2013/09/03/mas-afinal-o-que-e-feedback-parte-2-tipos-de-feedback/>> Acesso em: 04 nov. 2016.

CANAVER, Gustavo Evaldo. **Gestão de competências gerenciais**. <<https://gustavocanaver.wordpress.com/tag/os-quatro-tipos-de-feedback/>> Acesso em: 04 nov. 2016.

CANGUSSU, Ricardo Corrêa; SALVATO, Márcio Antônio; NAKABASHI, Luciano. Uma análise do capital humano sobre o nível de renda dos estados brasileiros: MRW *versus* Mincer. **Estudos Econômicos**, São Paulo, v. 40, n. 1 jan./mar. 2010, Disponível em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-41612010000100006](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612010000100006)>.> Acesso em: 07 nov. 2016.

CARMELLO, Eduardo. **Gestão da singularidade**. São Paulo: Editora Gente, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 7. ed. Ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Evaldo. O poder do feedback. **Administradores**. São Paulo: 13 nov 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-poder-do-feedback/20387/>>. Acesso em: 09 set. 2016.

FIORI, Fernanda de. **Feedback**: a base de uma boa comunicação nas empresas. Publicado em 12 set. 2015. Disponível em:<<http://www.rhportal.com.br/artigs-rh/feedback-a-base-de-uma-boa-comunicacao-nas-empresas/>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

GIL Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUIMARÃES, Eugênia. **Capital humano**: um bem ou um recurso? Disponível em:<<http://br.monografias.com/trabalhos3/capital-humano-bem-recurso/capital-humano-bem-recurso2.shtml>>. Acesso em: 07 nov. 2016.

MATHEUS. **A origem do fast food**. Publicado em 21 abr. 2011. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/bomgourmet/a-origem-do-fast-food/>>. Acesso em: 9 set. 2016.

MORIN, Estelle M.; AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 3. ed., Rio de Janeiro: LTC, 1985.  
PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Tipos de feedback**. Publicado em: 22 jan. 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/recursos-humanos/artigos/28860/tipos-de-feedback>> . Acesso em: 04 nov. 2016.

SARMENTO, Manuela; ROSINHA, António; SILVA, João. **Avaliação do Desempenho**. Lisboa: Escolar Editora, 2015.

STENPHENS, Moore. **O Papel do RH nas empresas**. Disponível em: <<http://msbrasil.com.br/blog/auditoria/o-papel-do-rh-nas-empresas-2/>>. Acesso em: 04 nov. 2016.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigada pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A- Questionário aplicado

<b>PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO</b>	
Caro (a) funcionário (a),	
Este questionário tem o objetivo de colher informações acerca da gestão de pessoas envolvendo o <i>feedback</i> como tema central. Suas respostas serão utilizadas para a construção de um trabalho de conclusão do Curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA.	
O questionário é anônimo e os dados serão analisados conjuntamente. Desde já, agradecemos sua valiosa contribuição para realização deste estudo. Desde já agradecemos a sua colaboração.	

### Dados demográficos (utilizados apenas para fins estatísticos)

Sexo: ( ) Masculino ( ) Feminino
Idade: ( ) 18 a 20 ( ) 21 a 25 ( ) 26 a 30 ( ) 31 a 35 ( ) 36 a 40 ( ) mais de 40
Há quanto tempo trabalha na empresa: ( ) até 1 ano ( ) 2 a 4 anos ( ) 4 a 7 ( ) mais de 7 anos
Qual o cargo/nível que ocupa: ( ) Estagiário ( ) Gestor (a) ( ) Atendente ( ) Coordenador

A seguir são apresentados alguns aspectos relacionados a sua atual percepção sobre *feedback*. Por favor, leia atentamente cada item e indique seu grau de concordância em relação ao aspecto descrito. Utilize para suas respostas a escala apresentada a seguir: discordo plenamente, discordo em parte, nem concordo nem discordo, concordo em parte, concordo plenamente e não se aplica.

<b>Feedback</b>	Discordo plenamente	Discordo em parte	Não concordo nem discordo	Concordo em parte	Concordo plenamente	Não se Aplica
1. Você reconhece o feedback como imprescindível para o crescimento organizacional e profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. A sua empresa pratica o feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. O feedback é considerado na sua empresa uma ferramenta estratégica de desenvolvimento organizacional e individual	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. O feedback é utilizado como um processo de desenvolvimento organizacional e individual, de forma contínua e permanente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Existe um padrão desejado de comportamentos e desempenhos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. A empresa sensibilizou a equipe para dar e receber feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Existe uma metodologia e regras claras para dar e receber feedback.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Os gestores tem competência técnica e comportamental para dar e receber feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Os feedbacks são descritivos e não avaliativos - baseados em evidências	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Os feedbacks são específicos e objetivos ao contrário de verbalizar uma generalização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Os feedbacks são compatíveis com as motivações e objetivos organizacionais e individuais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Os feedbacks são direcionados as esferas de atuação em que o receptor tenha possibilidade de aperfeiçoar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Após o feedback existe um entendimento do que deve ser melhorado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. O tempo que se dispõe para melhorar e apresentar os resultados são condizentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Há um acompanhamento e um plano de ação após as sessões de feedback	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Caso queira fazer algum comentário, crítica ou sugestão utilize o espaço abaixo:

APÊNDICE B – Cronograma Programa de Implantação do *Feedback*

Atividades	Previsão	Setembro		Outubro			
		3 <sup>a</sup> sem.	4 <sup>a</sup> sem.	1 <sup>a</sup> sem.	2 <sup>a</sup> sem.	3 <sup>a</sup> sem.	4 <sup>a</sup> sem.
Observação							
Entrevista							
Compilação de resultados							
Definição do projeto							
Treinamento							
Sensibilização							
Observação pós Implantação							
Coleta de Resultados							
Redação Final							