

REVISTA DOM ACADÊMICO

PRODUÇÃO DE ALUNOS E PROFESSORES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
DAS ESCOLAS DE DIREITO, GESTÃO E SAÚDE DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDOMBOSCO

Acadêmico

TALITA DE LIMA BRUM

Artigo

A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NO MUNDO
CORPORATIVO

Curso

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Curitiba | 2021

A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NO MUNDO CORPORATIVO

Talita de Lima Brum / RA: 1810473

Graduanda do Curso de Bacharelado em Administração do Centro Universitário UniDomBosco. E-mail: talitalima.brum@hotmail.com

Ciro Francisco Burgos Fernandez

Economista pela FAE- Faculdade Católica de Administração e Economia, Especialista em Prospecção e Gestão de Novos negócios pela PUC/PR- Pontifícia Universidade Católica do Paraná e em Gestão do Conhecimento na Educação Superior pela Faculdade Dom Bosco e Mestre em Educação pela PUC/PR- Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Coordenador dos cursos de Ciências Econômicas, Empreendedorismo e Logística-EaD e Professor dos cursos presenciais e a distância da Escola de Negócios do Centro Universitário UniDomBosco. Orientador deste artigo.

Resumo: O presente artigo teve como objetivo verificar a importância do feedback no mundo corporativo, no intuito de demonstrar a necessidade de se aplicar feedbacks regulares juntamente com uma comunicação efetiva, para se alcançar melhorias de resultados e desempenhos das equipes. Buscou-se compreender os tipos de feedback existentes, como esses feedbacks devem ser utilizados e qual a relevância do feedback na avaliação de desempenho. Para embasamento deste estudo foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, aplicou-se a revisão de textos em livros digitais e físicos, onde se comprovaram algumas hipóteses levantadas inicialmente. Constatou-se por meio desta pesquisa, que muitos gestores encontram dificuldades para se aplicar um feedback efetivo, seja ele um feedback positivo ou um feedback corretivo. Por este motivo muitos líderes têm buscado aprimorar a técnica de feedback. A comunicação entre líderes e liderados deve ser a mais clara e respeitosa possível, a fim de se evitar conflitos e desmotivações. Os resultados deste trabalho foram: que o feedback deve ser aplicado frequentemente quanto mais o feedback for utilizado corretamente, maior é a possibilidade de manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização, permitindo um maior alcance dos resultados esperados, promovendo o crescimento e desenvolvimento desses profissionais e consequentemente o aumento da produtividade.

Palavras-chave: Feedback, comunicação, produtividade, desempenho, resultados.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais o capital humano tem se tornado extremamente importante dentro de uma organização, afinal são as pessoas que lideram, gerenciam e movem a empresa. Isso tem levado as organizações a se preocuparem com o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários. Saber como lidar com os diversos perfis e características diferentes, pode se tornar muitas vezes um grande desafio para os gestores.

Considerada como uma das principais ferramentas de gestão, a técnica do feedback tem sido cada vez mais aplicada, para orientar e avaliar o desempenho de funcionários, e também para melhorar e facilitar a comunicação e o relacionamento entre líderes e liderados de uma organização. Com a promessa de promover equipes mais fortes e qualificadas, as empresas têm buscado no feedback o caminho para se alcançar o resultado esperado.

Sendo este, um artigo científico/acadêmico interdisciplinar, diretamente utilizaram-se informações relevantes do curso, das disciplinas: Comportamento Organizacional, Comunicação Empresarial, Gestão dos Processos de Recursos Humanos e Gestão do Desempenho.

Neste estudo tem-se o principal questionamento: No mundo corporativo será o feedback essencial para o aumento da produtividade, desempenho e desenvolvimento profissional?

O objetivo geral foi demonstrar a necessidade de se aplicar feedbacks regulares juntamente com uma comunicação efetiva, no intuito de alcançar melhorias de resultados e desempenhos de uma equipe.

Buscou-se como desdobramento do tema, verificar a importância do feedback para o desempenho das equipes. Analisar os tipos de feedbacks e como devem ser aplicados. Compreender a importância do feedback e desafios para seu desenvolvimento nas organizações.

Sendo assim quais são as técnicas, impactos e como os líderes devem utilizá-lo para alcançar o objetivo esperado? Por que o feedback é importante na avaliação de desempenho? Quais são os tipos de feedbacks e como aplicá-los com efetividade? Qual a importância e desafios do feedback nas organizações?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordou-se a importância do feedback no mundo corporativo, bem como significados, impactos, desafios e retornos esperados para as organizações. Foi apresentada a revisão de textos em livros pertinentes à pesquisa bibliográfica.

2.1 O que é feedback

A tradução da palavra inglesa feedback é realimentar, dar resposta, parecer. Percebe-se conforme citações abaixo as várias ramificações deste significado e o quanto essa informação auxilia no desempenho do indivíduo.

“A palavra feedback já é amplamente conhecida dentro da maioria das organizações. Significa realimentar ou dar o retorno. Nas empresas, essa ferramenta é indicada para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, independentemente do seu nível hierárquico” (LAGO, 2018, p.17).

“No mundo corporativo, feedback é a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa” (MISSEL, 2016, p.13).

“Trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos” (MISSEL, 2016, p. 22).

“É um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas” (MOSCOVICI, 1997, p.53).

“O feedback é a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. Dessa forma, o gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento” (MISSEL, 2016, p.22).

Para Lago (2018, p.26),

é um processo de ajuda mútua entre duas pessoas no sentido de fornecer informações sem julgamento de valor, sobre o desempenho conduta ou ação daquela pessoa. O objetivo é orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

“Feedback é uma informação precisa que tem como objetivo conduzir o colaborador para cumprir sua missão, a empresa atingir os objetivos e todos saírem ganhando” (LEME, 2007, p. 7).

“Nós, nas organizações, temos no feedback valiosa ferramenta de desenvolvimento, engajamento, motivação e direcionamento. Então precisamos ser capazes de dar e receber feedbacks efetivos” (RIZZI e CIPRIANO, 2020, p.11).

2.2 O impacto do feedback no comportamento organizacional

O feedback tem grande impacto no comportamento organizacional. Segundo as citações a seguir, através do estudo do comportamento humano nas organizações, é possível realizar a melhoria da gestão de pessoas. O feedback entra como uma eficiente ferramenta, para orientar, estimular e promover o alcance do resultado esperado.

“O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional” (ROBBINS, 2005, p. 29).

“É a área que estuda o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações com o fim de conseguir prever e dirigir as ações deles de modo a atingir os objetivos organizacionais e tornar essas instituições mais eficientes e produtivas” (BRUNING, RASO e PAULA, 2015,p.31). Segundo Leme (2007, p. 81),

o feedback tem como objetivo aumentar o nível de consciência da pessoa, gerando compreensão do impacto de seus comportamentos, propiciando a repetição ou a mudança de comportamento, de acordo com o tipo de feedback utilizado [...]. Isso é necessário, pois comportamento é o conjunto de reações que podem ser observadas em um indivíduo, logo, comportamento não é o que eu faço, mas o que os outros vêem daquilo que eu faço.

Para Bruning, Raso e Paula (2015, p.115),

os colaboradores trabalham melhor quando recebem feedback a respeito dos avanços que obtêm na busca do atingimento de objetivos e metas. Isso se deve ao fato de que esse retorno da gestão os ajuda a perceber a distância entre aquilo que estão fazendo e o que deveriam fazer; o ajuste do desempenho é necessário para atuar como um guia do comportamento dos colaboradores.

“Feedback é o instrumento para desenvolver as competências comportamentais. Investir em treinamentos comportamentais e não acompanhar a evolução do colaborador pelo feedback é desperdiçar tempo e dinheiro” (LEME, 2007, p. 110)

2.3 A comunicação eficaz entre líderes e liderados

Através da comunicação faz-se possível a troca de informações. Saber como se comunicar no momento de dar o feedback, evita eventuais problemas como a má interpretação, ruídos, retrabalhos, falta de motivação e conflitos.

“Comunicação capacidade de expressar-se de forma clara, precisa e objetiva, bem como habilidade para ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, argumentar com coerência, usando feedback de forma adequada e facilitando a interação entre as partes” (GRAMIGNA, 2007, p. 162).

“Nenhum grupo pode existir sem comunicação, ou seja, sem a transferência de significados entre seus membros. Apenas através da transferência de significados de uma pessoa para outra é que as informações e as idéias podem ser transmitidas” (ROBBINS, 2005,p.232). De acordo com Missel (2016, p. 12),

a técnica do feedback é uma das principais ferramentas para gestores e colaboradores lidarem com os diferentes perfis de profissionais em uma mesma companhia. Nunca antes foi tão importante saber qual é a melhor forma de se comunicar no ambiente profissional. O trabalho em equipe é extremamente valorizado e as pessoas são cobradas a ter um bom relacionamento com seu superior, subordinado ou colega para alcançar o sucesso profissional. A técnica do feedback tem sido cada vez mais utilizada nas empresas e apresenta resultados bastante eficazes.

Conforme Robbins (2005, p.233),

a comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e o que deve ser feito para melhorá-lo[...]. O estabelecimento de metas específicas, o feedback do progresso em relação a elas e o reforço do comportamento desejável estimulam a motivação e requerem comunicação.

“A qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da

quantidade e da qualidade do feedback que cada indivíduo recebe do outro” (MISSEL, 2016, p.29).

Oferecer feedbacks com assertividade, receber feedbacks com abertura e naturalidade, estejamos na posição de gestores ou de colaboradores, fará com que esse processo nos leve ao crescimento através da visão do outro” (RIZZI e CIPRIANO, 2020, p.11).

“O gestor deve transmitir uma informação precisa e cabe ao colaborador que receber a informação compreender que esta tem por objetivo que ele atinja os objetivos organizacionais, interpretá-las e agir” (LEME, 2007, p. 7). Segundo Missel (2016, p.35),

todos os profissionais precisam de feedback para ser produtivos. Dos mais de quatrocentos líderes que entrevistei para identificar suas opiniões e práticas em relação ao feedback, 96% deles acreditam que numa empresa na qual os profissionais usam com frequência o feedback é possível ter maiores produtividade e comprometimento nos relacionamentos.

“Estabelecemos as bases para um feedback eficaz desenvolvendo relacionamentos ao longo do tempo. Quando as pessoas se sentem conectadas a nós, até conversas difíceis são menos propensas a disparar uma reação hostil” (BATISTA, ET. AL, 2019 p.22).

“Gestores e colaboradores precisam de feedback para repensar caminhos ou fortalecer a ideia de que estão fazendo o correto, o esperado. O feedback é essencial para o desenvolvimento profissional e para manter as relações saudáveis” (RIZZI e CIPRIANO, 2020, p.48). De acordo com Missel (2016, p.37),

cada vez mais, os subordinados, principalmente as novas gerações de funcionários, fornecem feedbacks espontâneos, positivos e corretivos para seus gestores. As empresas que trabalham com líderes sabem que o diálogo é fundamental para o sucesso nos resultados. A pessoa que tem a cultura de criticar sem desmoralizar ou desvalorizar estará aberta para ouvir as críticas de seus funcionários e, muitas vezes crescer com elas.

“É importante ressaltar que embora o feedback faça parte das funções gerenciais, ele pode e deve ser solicitado, quando não ocorrer espontaneamente. Cabe a cada indivíduo a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento” (LAGO, 2018,

p.18).

Conforme Leme (2007, p.84),

a cada feedback dado ou recebido, vamos amadurecendo e percebendo a melhor forma de executar e, sem levar em um sentido de imposição, é fundamental lembrar que na organização existe uma hierarquia. Isso implica dizer que, antes do fato de você ser o superior de seu liderado, existe algo acima de você, que não é seu chefe, diretor, superintendente ou acionista: é a Visão da empresa e estratégia que precisam ser veementemente cumpridas.

2.4 Feedback e a avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho mede como está o desenvolvimento dos funcionários dentro da empresa, quando este colaborador recebe o feedback ele é informado dos seus acertos e direcionado de como atingir os objetivos da organização.

Segundo Leme (2007 p. 16),

avaliação de desempenho é a nomenclatura mais comum encontrada nas empresas. Geralmente elaborada através de um formulário desenvolvido pelo RH onde o superior imediato pontua seu liderado em uma escala do desempenho que teve em um determinado período, gerando assim, o resultado de seu desempenho.

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante do cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para julgar ou estimular o valor, a excelência e as qualidades de alguém” (CHIAVENATO, 2016 p.109).

“Para muitos funcionários, uma avaliação de desempenho cara a cara é a conversa de trabalho mais estressante que eles terão o ano inteiro. Para os gestores, a situação não é menos tensa” (KNIGHT, ET AL, 2019, p.100).

“Dar feedback é uma tarefa não muito fácil e requer preparo, desenvolvimento, auto-análise, percepção aguçada, sensibilidade, foco, treinamento, mais treinamento e mais treinamento” (LEME, 2007, p. 45).

Segundo Robbins (2005, p.410),

muitos executivos acham difícil fornecer feedback de de-

sempenho. A solução é treiná-los para que passem informações construtivas a seus funcionários e os motivem a aprimorar seu desempenho. Durante esses encontros, o executivo deve agir como um conselheiro que oferece um feedback para orientar o desenvolvimento do funcionário, e não como um avaliador que julga os resultados do trabalho e do comportamento.

A avaliação do desempenho é um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações” (CHIAVENATO, 2016, p.109). De acordo com Missel (2016, p.225),

a chave de sucesso de uma organização está em uma força de trabalho íntegra, motivada, capacitada e comprometida. Nesse sentido, entre vários programas existentes, a avaliação de desempenho como forma de avaliação apresenta alto grau de eficácia [...]. Essa avaliação consiste em todos os gerentes acompanharem o trabalho dos funcionários e avaliarem se o desempenho deles correspondem às necessidades da empresa. Por meio de uma estrutura formal, com objetivos específicos e pré definidos, o feedback ocorre com frequência semestral ou em alguns casos, anual.

Conforme Whitehurst Et al. (2019, p.110),

aconselhamos os gestores a dar feedback contínuo e em tempo real durante o ano todo e a usar a avaliação anual como uma oportunidade para refletir sobre tudo o que seus colaboradores realizaram, o que aprenderam no percurso e quais oportunidades eles se dedicarão nos próximos meses.

2.5 Feedback positivo e negativo.

Dentre os tipos de feedback, tem-se o feedback positivo e o negativo que também pode ser chamado de corretivo, mediante as citações abaixo será possível entender a diferença entre eles, em qual situação devem ser usados, e seus objetivos.

Conforme Leme (2007 p.46),

dar feedback serve para atender dois objetivos: Estimular que um comportamento adequado se repita, o chamado Feedback Positivo. Corrigir um comportamento inadequado, com

a finalidade que ele não ocorra novamente, o chamado Feedback Corretivo.

“Todos nós precisamos de feedback tanto do positivo quanto do negativo. Necessitamos saber o que estamos fazendo inadequadamente, como também o que conseguimos fazer com adequação, de modo a podermos corrigir as ineficiências e mantermos os acertos” (MOSCOVICI, 1997, p.56).

Esses dois tipos de feedback têm o objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional. Todo profissional precisa de feedback, tanto positivo quanto corretivo, para saber o que está acertando. Dessa forma, ele pode corrigir as suas ineficiências e aperfeiçoar seus acertos” (MISSEL, 2016, p. 25). Para Halvorson Et al. (2019, p. 18),

é importante começar entendendo as funções do feedback positivo e do negativo. Elogios (por exemplo, “Você fez muito bem isto aqui”) aprofundam o comprometimento com o trabalho, ao valorizar a experiência e aumentar a confiança do funcionário. Uma avaliação mais crítica (por exemplo, “Foi aqui que você errou”) por outro lado, é informativa – ela diz em que ponto é preciso se esforçar e mostra como é possível melhorar.

“Todo profissional precisa de retorno, e muitos feedbacks são mesmo negativos, rudes e equivocados. O segredo é saber extrair e decodificar o que é relevante e tornar a crítica útil” (MISSEL, 2016, p. 26).

“Quando feita da maneira correta, na hora certa a crítica é na verdade, altamente motivadora [...] sem a consciência dos erros cometidos, ninguém pode melhorar. Permanecer “positivo” ao dar feedback só levará você até certo ponto” (HALVORSON, ET AL, 2019 p.17).

“As críticas e os elogios influenciam os relacionamentos humanos e organizacionais. Por isso, devemos elogiar sempre que possível e criticar de maneira construtiva quando houver a necessidade de ajustar o caminho a ser seguido” (CZAJKOWSKI, MÜLLER e OLIVEIRA, 2020, p.169).

“Estudos sobre motivação revelam que os feedbacks positivos, reconhecimentos e elogios, quando usados de forma adequada, são comprovadamente motivacionais, melhoram a autoestima e, sem sombra dúvidas, tornam as pessoas mais produtivas” (MISSEL, 2016, p. 149). Em contrapartida de acordo com Leme (2007, p.55),

para o mundo organizacional onde temos a pressão do tempo, acionistas, concorrências, clientes dentre outras, não dispomos de tempo suficiente para promover a mudança apenas pelo feedback positivo. A alternativa é fornecer o feedback corretivo, para que o Colaborador tenha consciência de que tal conduta é prejudicial e para evitar que o comportamento seja aplicado em situações, tarefas ou responsabilidades similares.

O feedback ou qualquer tipo de reconhecimento só fará o efeito de engajar e motivar, se dermos a moeda que aquele colaborador valoriza” (RIZZI e CIPRIANO, 2020, p. 36).

2.6 Importância e desafios do feedback no mundo corporativo

A seguir o feedback é descrito como uma importante ferramenta de gestão, como combustível para o colaborador, ele responsável pelo desenvolvimento pessoal e pela mudança de comportamento, o feedback engaja e direciona equipes. Quando aplicado corretamente e com frequência, traz grandes impactos positivos no ambiente organizacional.

“Após os diversos estudos que realizei ao longo de três décadas, concluí que a ferramenta de gestão mais potente para impulsionar as equipes a duradouras mudanças de comportamento e compatíveis com a velocidade exigida pelo mercado é a aplicação adequada das técnicas de feedback” (MISSEL, 2016, p.22).

O feedback pode ser considerado como uma ferramenta de múltiplas funções e benefícios, pois ele:

“É essencial para compreender as características do mercado, bem como para identificar as necessidades de clientes fornecedores, parceiros de negócios e equipe interna de trabalho, estreitando os relacionamentos entre as organizações e seus públicos” (CZAJKOWSKI, MÜLLER e OLIVEIRA, 2020, p.169). Conforme Lago (2018, p. 17),

todo feedback que recebemos em relação àquilo que realizamos é de essencial importância para nosso aprendizado e crescimento. Ele permite que modifiquemos nossa maneira de encarar e lidar com determinados assuntos e ideias, e para que trabalhemos com mais empenho se necessário, em busca de melhores resultados.

“O feedback é importante para gerar engajamento e motivação trazendo, dessa forma, melhores resultados”(RIZZI e CIPRIANO, 2020, p. 34).

“Muitos gestores já descobriram no feedback uma ferramenta de gestão empresarial para qualificar a equipe, alcançar a excelência da performance organizacional e incentivar o desenvolvimento profissional” (MISSEL, 2016, p.55).

Para Lago (2018, p. 19),

o feedback é um dos grandes responsáveis pelo desenvolvimento pessoal e, por consequência, para a melhoria dos processos organizacionais. É um processo interligado, pois com o crescimento profissional o indivíduo estará mais apto e com mais chances de realizar os objetivos propostos pela organização.

Para Moscovici (1997, p. 53),

no processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Mediante Missel (2016, p. 17),

o feedback como ferramenta de gestão já é adotado em milhares de organizações no mundo inteiro por líderes que acreditam que tornarão suas empresas mais fortes, lucrativas, inovadoras, produtivas e mais bem estruturadas, para vencer as turbulências do mercado globalizado com a ajuda das pessoas que nelas trabalham.

“Pesquisas globais apontam que um bom feedback faz o outro se mover, é decisivo para gerar engajamento de direcionamento para a equipe”(RIZZI e CIPRIANO, 2020, p. 10).

Segundo Missel (2016, p. 35),

algumas dificuldades que muitos líderes enfrentam com seus funcionários podem estar relacionadas à sua incapacidade de “dar e receber bons feedbacks”, um estilo de comunicação essencial para todos os que desfrutam de perfeita saúde mental nas organizações. O sucesso ou o fracasso do método de avaliação está diretamente relacionado à forma que ele é aplicado. Cabe ao gestor construir seus alicerces, de forma que a equipe perceba os retornos como algo positivo e reconheça-os como uma prática que pode contribuir muito para a melhoria de desempenho.

Pois conforme Valcour Et al.(2019, p. 88),

saber dar feedback que vise ao desenvolvimento e estimule o crescimento é crucial, pois pode fazer a diferença entre um funcionário que contribui de modo poderoso e positivo com a organização e um funcionário que se sente diminuído pela organização e contribui muito menos. Uma única conversa pode ativar um colaborador – ou desligá-lo. Um verdadeiro líder vê o material bruto com potencial para o brilhantismo em todo profissional e cria condições para deixá-lo brilhar, mesmo quando o desafio é grande.

“Portanto, podemos concluir que se os gestores aplicarem essa ferramenta corretamente e com maior frequência, poderão aumentar substancialmente a motivação e a produtividade no ambiente empresarial” (MISSEL, 2016, p. 82).

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, aplicou-se a revisão de textos em livros digitais e físicos para embasamento deste estudo.

Segundo Cervo, Bervian e Silva (2007, p.60),

a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada, independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou

problema.

Elaborou-se esta pesquisa descritiva de caráter qualitativo, visando apresentar a relevância do feedback, baseada nas referências teóricas publicadas de vários autores pertinentes ao tema.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Conforme descrito na introdução desta pesquisa, a fundamentação deste artigo buscou analisar o seguinte questionamento:

No mundo corporativo será o feedback essencial para o aumento da produtividade, desempenho e desenvolvimento profissional?

Este estudo também visou demonstrar, a necessidade de se aplicar feedbacks regulares juntamente com uma comunicação efetiva, no intuito de alcançar melhorias de resultados e desempenhos das equipes.

Buscou-se como desdobramento do tema, verificar a importância do feedback para o desempenho das equipes. Analisar os tipos de feedbacks e como devem ser aplicados. Compreender a importância do feedback e desafios para seu desenvolvimento nas organizações.

Segundo os autores, Lago e Missel o feedback é uma ferramenta de informação e retorno, muito conhecida dentro das organizações, com o objetivo ajudar os indivíduos em seus desempenhos profissionais. “A palavra feedback já é amplamente conhecida dentro da maioria das organizações. Significa realimentar ou dar o retorno. Nas empresas, essa ferramenta é indicada para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, independentemente do seu nível hierárquico” (LAGO, 2018, p.17). “No mundo corporativo, feedback é a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa” (MISSEL, 2016, p.13).

Atualmente percebe-se que muitos gestores têm buscado aprimorar a técnica do feedback para encorajar seus liderados a melhorar e desenvolver suas habilidades e direcioná-los a cumprir sua missão dentro da empresa. Mas também se notam as dificuldades que esses líderes enfrentam, pois dentro de uma equipe cada indivíduo tem sua personalidade, valor, crença e ritmo de trabalho o que aumenta ainda mais

a necessidade de se dominar essa ferramenta para promover o alcance do resultado esperado.

Com o estudo do comportamento humano nas organizações é possível investigar o impacto dos indivíduos na empresa, e através deste conhecimento pode-se dirigir as ações destas pessoas para atingir os objetivos organizacionais. Nota-se que o feedback é capaz de guiar e estimular melhorias de comportamento, possibilitando que as organizações ajustem e moldem seus funcionários conforme os valores da empresa.

Todo e qualquer relacionamento necessita de uma comunicação clara e saudável, conforme Robbins “nenhum grupo pode existir sem comunicação” (ROBBINS, 2005, p.232).

Através da comunicação é possível fazer com que uma equipe trabalhe de forma mais alinhada com os objetivos da organização. A comunicação também é utilizada para as avaliações internas, ela é capaz de melhorar o ambiente de trabalho, motivar o engajamento, e produtividade.

Identificou-se a necessidade de uma boa comunicação entre gestores e colaboradores, saber como se comunicar é extremamente necessário no ambiente profissional, se expressar com clareza e respeito facilitam a interação entre as partes, evitando conflitos e desmotivações. Nota-se nesse processo de comunicação, o quanto o feedback precisa ser assertivo para que se mantenha as relações e ambientes saudáveis. É necessário criar essa conexão para que nos momentos de conversas difíceis e de críticas, seja possível o crescimento de todos.

O feedback também significa retorno, por isso não pode ocorrer apenas em um sentido, ou seja, do gestor para o liderado, este é o momento em que o colaborador pode expressar seu ponto de vista, sua satisfação ou sugerir ações de melhorias à empresa.

Os colaboradores não devem ter vergonha de solicitar feedbacks, é importante saber quais são os pontos falhos e no que é necessário evoluir, essa atitude só levará à melhoria de suas atividades e desempenho, pois de acordo com

Lago, “Cabe a cada indivíduo a responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento” (LAGO, 2018, p.18). Deve-se entender que todos estão em processo de evolução e o aprendizado e o conhecimento nunca é demais.

E como é possível avaliar o nível de efetividade no trabalho?

Entendeu-se que com a avaliação de desempenho pode-se analisar e averiguar como está o desempenho individual e coletivo dos colaboradores, podendo

ser realizada periodicamente de acordo com a necessidade de cada empresa. Quando o profissional ingressa na organização ele recebe diretrizes, por isso seu desempenho tem que ser acompanhado a fim de verificar sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

A avaliação de desempenho auxilia e evidencia os pontos fortes e aqueles que precisam ser melhorados, tanto a nível individual quanto grupal, ficando mais fácil a visualização do que deve ser feito para potencializar os resultados.

A partir da análise da avaliação de desempenho, é possível formular o feedback e aplicá-lo como contribuição de melhoria, compreendeu-se que esse diálogo é fundamental para expor os pontos a melhorar e quais objetivos foram alcançados pelo colaborador, cabendo ao gestor orientar, estabelecer metas, e juntos trocarem ideias e pontos de vista a respeito do desempenho. Sem esse feedback não é possível acompanhar o processo do crescimento desse profissional, e nem o pontuar em avaliações futuras.

Notou-se que muitos gestores encontram dificuldades e acreditam ser difícil aplicar o feedback de desempenho, por isso existe a necessidade de treinamentos e programas que visem o preparo e a capacitação dos superiores.

Quanto mais capacitado o gestor estiver, melhor e mais fácil será a conversa, é importante ter argumentos fortes, e uma boa inteligência emocional. Com isto o funcionário compreenderá o que é esperado dele, dando-lhe a oportunidade de se empenhar e promover seu desenvolvimento. Compreendeu-se que com essas medidas o feedback será sempre construtivo.

Por se tratar de uma ferramenta versátil, o feedback pode fazer com que as equipes encontrem o caminho para a alta performance, com os indicadores da avaliação de desempenho, os gestores podem traçar e planejar o que deve ser feito para se alcançar o sucesso.

A constância do feedback permite a correção de problemas, impedindo que se tornem uma bola de neve, ou até mesmo que cheguem ao ponto de não ter mais como contorná-los. Entendeu-se que quanto mais continuo for esse feedback os gestores terão a oportunidade de refletir como foi o percurso, e no que deverão se dedicar nos próximos períodos.

Tem-se dentre os tipos de feedbacks, o feedback positivo e o negativo que pode ser chamado também de corretivo, de acordo com Moscovici, “todos nós precisamos de feedback tanto do positivo quanto do negativo” (MOSCOVICI, 1997, p.56).

Leme diz que o feedback positivo serve para “estimular que um comportamento adequado se repita” (LEME, 2007, p.46).

Através do ponto de vista dos autores compreendeu-se que o feedback positivo, demonstra o que se é feito adequadamente, são elogios que valorizam o trabalho desempenhado, e estimulam que o comportamento se repita.

Com o feedback positivo é possível reconhecer o colaborador e conforme Missel, “Estudos sobre motivação revelam que os feedbacks positivos, reconhecimentos e elogios, quando usados de forma adequada, são comprovadamente motivacionais, melhoram a autoestima e, sem sombra dúvidas, tornam as pessoas mais produtivas” (MISSEL, 2016, p. 149). Notou-se que as pessoas são movidas à reconhecimentos, e nada mais do que justo que aqueles profissionais que se dedicam, se esforçam e se comprometem com seu trabalho sejam reconhecidos pelos seus líderes.

Quanto mais motivado estiver o funcionário melhor será o seu rendimento, é importante saber se está no caminho certo. Ser valorizado estimula o crescimento profissional e ajuda a desenvolver com efetividade suas funções.

Entendeu-se que a falta desse tipo de feedback pode desestimular o colaborador, dando a impressão que seu trabalho não está sendo visto, levando também a um clima organizacional ruim.

Já o feedback negativo, conforme Leme serve para “corrigir um comportamento inadequado, com a finalidade que ele não ocorra novamente” (LEME, 2007, p. 46).

Alguns funcionários entendem o feedback apenas como crítica, por isso o feedback corretivo é considerado um grande desafio. Esse tipo de feedback deve ser dado quando a equipe ou o colaborador não alcança as metas, resultados ou seus comportamentos e atitudes estão fora do esperado.

Observou-se que um dos desafios do feedback corretivo é aplicá-lo de forma construtiva e realizar tal crítica de uma maneira motivadora. Para Halvorson “sem a consciência dos erros cometidos ninguém pode melhorar” (HALVORSON, ET AL, 2019 p.17).

O feedback não pode ser utilizado na intenção de humilhar, ofender e coagir o colaborador, e nem como forma de punição, pelo contrário a intenção é contribuir com o desenvolvimento dos funcionários.

Pode-se considerar que o feedback corretivo dá aos colaboradores a oportunidade de reflexão sobre seus comportamentos, possibilitando o aprimoramento

do que não é positivo.

Mas o que faz do feedback algo tão importante?

Dentre os mais variados benefícios apresentados nesta discussão, o feedback é descrito pelos autores como a ferramenta de gestão mais potente, capaz de levar as equipes a mudanças de comportamentos de forma duradoura, para Lago o feedback “é de essencial importância para nosso aprendizado e crescimento” (LAGO, 2018, P.17).

Sabe-se que o mercado de trabalho, tem exigido cada vez mais pessoas capacitadas, qualificadas e que alcancem a sua melhor performance. Entendeu-se que o feedback pode estimular que o trabalho seja realizado com mais empenho e consequentemente o alcance de melhores resultados.

Por fim faz-se necessário reforçar a importância da liderança no processo do feedback, segundo Missel “se os gestores aplicarem essa ferramenta corretamente e com maior frequência, poderão aumentar substancialmente a motivação e a produtividade no ambiente empresarial” (MISSEL, 2016, p.82).

Compreendeu-se que o líder de estar atento e utilizar o feedback em cada oportunidade, para se manter cada vez mais próximo de sua equipe, e engajar os colaboradores.

É importante ressaltar que o gestor precisa saber aplicar o feedback de maneira que sua equipe entenda esse retorno como algo positivo. Por isso o feedback é um processo, ou seja, um caminho, pois como dito por Rizzi e Cipriano, o feedback “faz o outro se mover” (RIZZI e CIPRIANO, 2020, p.10). E é esse movimento que faz toda diferença, ninguém pode permanecer parado, estático, sem ter ideia do que fazer e sem saber para aonde ir. Tendo em vista que muitos funcionários se perdem em suas atividades por falta de feedbacks, cabe ao líder orientar a equipe sobre o melhor caminho para se alcançar os resultados da organização.

Com isso conclui-se que a motivação e produtividade andam juntas. Quanto mais motivada estiver a equipe, maior será a produtividade e sucesso da organização, e o feedback é capaz de manter essa motivação, e quanto mais constante ele for aplicado, melhor. Isso fará com que o colaborador se sinta importante, pois irá perceber que a empresa se preocupa com seu desenvolvimento.

Portanto entendeu-se que se a técnica do feedback for bem utilizada, pode dar a chance de crescimento para esses profissionais e também a possibilidade de realizarem os objetivos da organização.

5 CONCLUSÕES

Iniciou-se este estudo com a intenção de elucidar a respeito de um tema tão atual e utilizado que é o feedback. Entendeu-se que a palavra feedback significa retorno. Pensando em esclarecer e demonstrar a importância do feedback no mundo corporativo, buscou-se através da pesquisa bibliográfica as informações para embasamento deste estudo, neste caso em livros digitais e físicos.

Com o objetivo geral inicial, em demonstrar a necessidade de se aplicar feedbacks regulares juntamente com uma comunicação efetiva, para se alcançar melhorias de resultados e desempenhos das equipes, pode-se comprovar que quanto mais frequente e contínuo for aplicado o feedback maiores serão os resultados apresentados pelos colaboradores. Sendo assim este estudo alcançou seu objetivo geral.

Pode-se observar que os objetivos específicos também foram alcançados, sendo eles: verificar a importância do feedback para o desempenho das equipes. Analisar os tipos de feedbacks e como deveriam ser aplicados. Compreender a importância do feedback e desafios para seu desenvolvimento nas organizações.

Quanto à pergunta norteadora apresentada na introdução desta pesquisa: No mundo corporativo será o feedback essencial para o aumento da produtividade, desempenho e desenvolvimento profissional? É notória a importância e relevância deste tema. Portanto foi possível identificar que o feedback é capaz manter as equipes motivadas gerando maior produtividade, permitindo também que os líderes se mantenham próximos a essas equipes direcionando-as a alcançar os objetivos da organização.

Contudo houve dificuldade em encontrar materiais disponíveis referentes ao tema, limitando esse estudo apenas a pesquisas em livros digitais e físicos.

Assim sendo como futura administradora, percebi que para o sucesso de uma organização que é movida por pessoas, faz-se necessário manter o feedback sempre ativo. Conhecer as técnicas de como aplicá-lo pode facilitar até mesmo as conversas mais difíceis. O feedback não pode ser entendido como um “bicho de sete cabeças” ele tem que ser compreendido como uma ferramenta potente e eficaz para orientar, alinhar e promover o desenvolvimento de todos.

Como continuidade desta pesquisa, sugiro um maior aprofundamento em dados que comprovem a diferença e impactos nos resultados, entre as empresas que tem a cultura de aplicar feedbacks regulares, daquelas que ainda não têm essa cultura inserida na organização.

REFERÊNCIAS

BRUNING, Camila. RASO, Cristiane. PAULA, Alessandra de. *Comportamento Organizacional e Intraempreendedorismo*. Curitiba: Intersaberes, 2015.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. *Desempenho Humano nas Empresas*. Barueri: Manole, 2016.

CZAJKOWSKI, Adriana. MÜLLER, Rodrigo. OLIVEIRA, Vanderleia Stece de. *Construindo relacionamentos no contexto organizacional*. Curitiba: Intersaberes, 2020.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

HALVORSON, Heidi Grant. Et al. *A arte de dar feedback*. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

LAGO, Daniela do. *Feedback: Receita eficaz em 10 passos*. São Paulo: Intergrare, 2018.

LEME, Rogerio. *Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

MISSEL, Simoni. *Feedback Corporativo como saber se estou indo bem*. São Paulo: Saraiva, 2016.

MOSCOVICI, Felá. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

RIZZI, Márcia. CIPRIANO, Zuldene. *Feedback Crescendo com a Visão do Outro*. São Paulo: Literare Books International, 2020.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

