

O *FEEDBACK* DA LIDERANÇA: ESTUDO DE CASO COM COLABORADORES DE UM PROCESSO INDUSTRIAL

ELIANA VASCONCELOS DA SILVA

Universidade Federal do Amazonas

eliana.silva121416@gmail.com

ANA FLÁVIA DE MORAES MORAES

Universidade Federal do Amazonas

anaflavia@ufam.edu.br

RESUMO

Este artigo teve como objetivo analisar como é praticado o *feedback* pela liderança junto à equipe de colaboradores de um processo industrial. A função do *feedback* é promover uma retroalimentação acerca do desempenho do colaborador. É o momento em que o líder manifesta ao liderado sua percepção acerca do resultado de determinado trabalho, avaliando o desempenho do mesmo. O *lôcus* da pesquisa foi a Flex Industries, uma empresa amazonense fundada há 25 anos no Polo Industrial de Manaus, onde sua especialidade é montagem de placas de eletroeletrônico. Em relação aos aspectos metodológicos, quanto à natureza, esta foi uma pesquisa aplicada. Em referência aos objetivos, foi uma pesquisa descritiva. No tocante à abordagem, esta foi uma pesquisa quantitativa. O procedimento utilizado foi um estudo de caso único. Como método para a coleta de dados, utilizou-se um questionário adaptado de Cardoso (2006). A área escolhida para a pesquisa foi a Produção de Inserção Manual, cujos colaboradores estão distribuídos nos seguintes cargos: operadores de produção, revisores de solda e testadores do processo produtivo. A escolha da área deu-se porque o Setor de Inserção Manual tem o maior número de colaboradores, com um total de 770 pessoas. A pesquisa ocorreu com 300 colaboradores, pelo critério de acessibilidade, o que corresponde a 38% do total de colaboradores da área. Os dados coletados foram analisados com base na estatística descritiva. Em conformidade com os resultados obtidos, 58% dos colaboradores da área de Inserção Manual mostraram que estão satisfeitos com a forma de *feedback* recebido. Assim sendo, os resultados indicam que os líderes estimulam de forma positiva a percepção dos funcionários acerca da prática do *feedback*. Ainda segundo os dados analisados, tornou-se evidente a necessidade de melhorar a capacitação dos gestores de forma a proporcionar a evolução dos indicadores com relação ao *feedback* na organização pesquisada, gerando um avanço na *performance* e ampliando a satisfação no trabalho. Como este estudo configurou-se como um estudo de caso único, poderia ser aplicado em outras organizações para confirmar os resultados e ampliar o entendimento acerca do processo de *feedback*, inclusive comparando-o com outras organizações do mesmo porte e segmento. Propõem-se ainda novos estudos em outras áreas e departamentos da organização que foi objeto desta investigação. Uma abordagem qualitativa também poderia ser utilizada com alguns colaboradores respondentes do questionário para que sejam submetidos a uma entrevista semiestruturada com o intuito de aprofundar questões de discordâncias identificadas nos resultados levantados.

Palavras-chave: *Feedback*. Liderança. Colaborador.

1 INTRODUÇÃO

As empresas têm aumentado a utilização da ferramenta *feedback* em propensão crescente, pois os colaboradores estão mais interessados em aceitar uma informação pertencente a sua atividade executada. A não aplicação desta ferramenta externa mostra consequências negativas, tornando os colaboradores desanimados e sem preocupação para progressão própria. Deste modo, encaminha as empresas para baixa *performance* nos quesitos qualidade e produtividade (CASTRO, 2017).

Para Vieira e Vargas (2014), milhares de organizações adotam o processo de *feedback* como ferramenta de comando, uma vez que os gestores acreditam alcançar maior competitividade ao tornar suas empresas mais fortes, praticando melhor remuneração, modernas e bem estruturadas.

Na prática, de acordo com Leme (2015), o *feedback* encaminha o trabalho para as pessoas e os processos de tal modo que todos e tudo estejam focados nos pontos fundamentais das organizações empresariais: a missão (razão de ser da empresa), a visão (descrição do futuro desejado para empresa) e os valores (caracteriza a cultura da empresa).

Segundo Barros e Matos (2015), durante a elaboração de um plano os gestores devem desfrutar da organização do *feedback*, antes que este esteja finalizado, pois o *feedback* é uma indicação ou afirmação do que está sendo determinado ou acompanhado. Dessa forma, não é viável que ocorra a realização do *feedback* na finalização do projeto, e sim ao longo da sua realização.

De acordo com Leme (2015), a ideia de que, sendo o *feedback* empregado num contexto de modelo de gestão em que são gerenciadas as competências inerentes ao conhecimento, habilidades e atitudes exigidas para o exercício da função, ou seja, voltado para o modo de conduzir os colaboradores em busca dos objetivos da organização por meio da ligação de suas competências técnicas e comportamentais, é possível mensurar o nível de compromisso esperado dos empregados, dando-lhes resultados sistemáticos.

Matos (2015) afirma que, quanto a utilização do *feedback*, este deve proporcionar a modificação de pensamentos e condutas, na busca de ser mostrado para a pessoa onde seu desempenho tem impactado alguma situação. O *feedback*, quando utilizado de forma eficaz, melhora o desempenho dos funcionários, abrindo espaço para diálogo e comunicação que são os pontos primordiais para manter-se um relacionamento de confiança e produtivo, e criar um elo entre as pessoas para favorecer o alcance das metas programadas, e ter uma nova visão através das oportunidades apresentadas para solução de problemas.

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a forma de *feedback* praticado pela liderança junto à equipe de colaboradores de um processo industrial. Os objetivos específicos foram: a) conhecer as perspectivas dos colaboradores de um processo industrial sobre a avaliação da *performance*, em particular sobre o *feedback* praticado pela liderança; b) identificar como é praticado o *feedback* pela liderança junto aos colaboradores de um processo industrial, c) propor melhorias para a eficácia do *feedback* praticado pela liderança, se necessário.

Este trabalho está estruturado em seis seções: a introdução sendo a primeira delas. Em seguida apresenta-se o referencial teórico, os aspectos metodológicos, o percurso da apresentação e análise dos resultados, a conclusão a que o estudo permitiu chegar e, finalmente, as referências que pautaram o desenvolvimento do tema objeto da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados conceitos que possuem relação com o objeto estudado.

2.1. Conceito de *feedback*

O *Feedback* tem origem inglesa. *Feed* significa alimentar e *back* significa volta, ou seja, realimentar ou realimentação (NUNES e DA SILVA, 2010). O emprego do *feedback* nas empresas é nobre e de excelência para o desenvolvimento do colaborador.

A forma como o ouvinte interpreta ou não o que lhe foi passado é chamado de *feedback*, um dos processos de comunicação (LUIZARI, 2010).

O *feedback* é trabalhado pelo meio do exercício das conversas entre os gestores e funcionários de tal maneira que ambos determinem de modo preciso a finalidade e metas das empresas. Moreira (2010) reforça que uma reorientação ela somente acontece quando o processo de orientação já tenha começado, com objetivo do líder e funcionário não falhar na direção da meta final.

2.2. Benefícios do *feedback*

Ferreira (2012) afirma que o *feedback* é provável oferecer ao colaborador um desenvolvimento permanente em sua rotina de trabalho. Portanto, é conhecido como um processo de ajuda e influencia para a modificação do comportamento nas organizações.

A aplicação do *feedback* fortifica o relacionamento entre os colaboradores e gestores. Dessa forma, os colaboradores devem ter seus objetivos específicos e aceitar o *feedback* como evolução das atividades e suas finalidades impostas pelas empresas (ROBBINS, 2010). A permanência do processo *feedback* beneficia as atividades dos colaboradores nas organizações, aprimorando excelentes resultados para os colaboradores e suas empresas.

2.3 Importância do *feedback*

Turci (2013) declara que a realização da prática do *feedback* é fundamental para a formação de preceitos, onde acrescenta a sensação de contentamento de quem ganha o *feedback*. Em diversos aspectos podem ser descobertos os sentimentos de satisfação, tais como adição da autoestima, da consideração, no crescimento pessoal, na evolução do diálogo entre líderes e funcionários.

A organização onde a comunicação e relação entre seus colaboradores não existem, pode ter lucro a curto período, podendo resultar em um local de trabalho inapropriado, impossibilitando a sua expansão em um futuro distante.

A construção desta sintonia não é simples de se conquistar. É fundamental que as ligações sejam claras e que os interlocutores se relacionem com respeito. Reis (2010) reforça que o *feedback* é um fundamento para visão de um plano de desenvolvimento próprio, ou para outras tarefas de continuação, determinadas pela organização.

2.4 Liderança e o *feedback*

Segundo Marins Filho (2013), é necessário que os colaboradores saibam o que seu chefe pensa a respeito deles, se estão com o desempenho de acordo com as exigências da organização, o que precisa ser corrigido e o que tem desempenhado de forma correta. Dessa forma, faz com que tenham confiança nas atividades que estão sendo executadas. Percebe-se que a liderança precisa desenvolver a capacidade para executar a comunicação interna na

organização, transformando o uso do diálogo com frequência junto da equipe, incentivando-a em tempo de conflitos.

A experiência em ouvir os liderados no processo de *feedback* é proposta por Leme (2009) e Moreira (2010). Tais autores reconhecem que a aplicabilidade do *feedback* requer ouvir atentamente, pois sustenta um fator competente para o benefício da comunicação.

Constata-se que os gestores devem apresentar habilidade e sensibilidade para executar a comunicação. Precisa ser o mais verdadeiro possível, deve preferir um local apropriado para aplicabilidade do *feedback* e na ocasião de assuntos específicos, o local pede privacidade. Este *feedback* deve ser oferecido assim que for detectado o erro. Desta forma, acontece a correção para impedir prováveis prejuízos.

Arruda, Chrisóstomo e Rios (2010) confirmam que entre os indicadores de grande consideração, o *feedback* é um dos sinais que concede aos gestores medir se o planejado foi executado e teve resultados favoráveis. Em caso negativo, buscar conhecer o real motivo. Os gestores que possuem anseio em aperfeiçoar a sua comunicação com os colaboradores devem entender a principal razão do uso do *feedback* e permitir conhecimento nesses hábitos, cooperando neste caminho de forma proveitosa.

2.5 Métodos de *feedback*

Para Missel (2012), as organizações que tem como costumes o hábito do *feedback* desenvolvem uma condição firme e incentivadora entre os líderes e liderados.

Casaroto (2016) relata que o processo de *feedback* não é utilizado de maneira eficiente nas indústrias, um instrumento grandioso, e não utilizado, em alguns espaços de tempos, gerando situações tensas. Neste pensamento, Turci (2013) explica que, dependendo da situação a estratégia de *feedback* as vezes não é a mais adequada, pode não ser a mais adequada, dessa forma precisa ser analisado para definir a mais conveniente.

Em certas organizações os gestores utilizam esta ferramenta no trabalho como forma de cobrança, pressionando e gerando competição entre colaboradores. Mas este não é a funcionalidade deste instrumento.

Existem dois tipos de *feedback*: o positivo e o corretivo. Geralmente são chamados de insignificante e negativo. Para conhecimento ainda se fala sobre dois outros de *feedback*, o invertido e o *feedforward*. Neste meio-tempo o avaliador faz uso da técnica de fazer perguntas ao avaliado, na busca em conhecer a percepção do mesmo, onde recomenda-se situações para o futuro, ao contrário de destacar fatos antigos (RAMOS e COUTO, 2016).

Na hora em que o funcionário recebe um *feedback* não esperado, a predisposição é como algo negativo. É necessário saber superar as críticas, enquanto não se recebe os elogios.

Na ocasião que se recebe um *feedback* não esperado, a tendência é traduzir como algo negativo. É válido saber lidar e superar as críticas, sempre quando não se tenha aplausos. A inspiração é mudar o ponto de vista, absorver que a opinião pode ser um sinal para a mudança. As ações são criticadas quando aponta que o plano não foi como esperado.

São constantes as variações que atuam no processo de *feedback* tornando-o competente e decisivo. Apesar disso, os gestores são os responsáveis para ter foco nos pontos que devem ser corrigidos e trabalhados, reconhecendo cada fase que não está coerente com o processo de *feedback*. Desta forma, pode ser aplicado perfeitamente sem erro, sendo satisfatório para a organização e o colaborador, conseguindo alcançar os resultados estabelecidos pela empresa e por todos participantes envolvidos.

2.6. Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que consegue mensurar o desempenho do colaborador em suas atividades. Com isso, é possível fazer o mapeamento dos pontos fortes e pontos de melhorias para serem trabalhados, e definir plano de ação para o avanço do desempenho (TEIGA, 2012).

A princípio, os roteiros de avaliação mostram uma habilidade em destacar traços e regularidades dos colaboradores. Contudo, os sistemas recentes enfatizam de forma básica o desenvolvimento do desempenho por um tempo determinado e nos objetivos posteriores.

A avaliação de desempenho tem restrita combinação com os demais processos de gestão pessoas, precisando interagir com estes. Nesse entendimento, Teiga (2012) declara que a avaliação de desempenho será proveitosa se a empresa optar pelo ideal na administração, ou seja, deve ser adaptável aos objetivos da empresa.

De acordo com Marras (2012), no momento em que a avaliação de desempenho tem por objetivo o crescimento profissional, esta pretende comprovar a classe de dificuldade do trabalho destinado ao profissional e aos conhecimentos fundamentais para a sua operação. Desse modo, o avaliador analisa as operações para expor ao especialista, tendo em vista elementos como preparação, emprego ou salário.

Para o bom funcionamento da avaliação, é fundamental que as pessoas envolvidas abranjam todo o processo de entendimento do termo *feedback*. De forma afirmativa, esta atividade estuda as respostas, tendo a oportunidade para pensar outra vez sobre o comportamento, e deparar como progredir na carreira.

Antes de começar uma avaliação de desempenho, é válido definir por um método que melhor se encaixe ao episódio. Para isto, a busca de informações será necessária na escolha do avaliador. Sendo assim, é capaz de comparar setores e grupos de colaboradores. Desta maneira, a avaliação de desempenho pode ser a mais clara em sua realização. O responsável pela avaliação é o gestor imediato (BRAGA, 2014).

Os avaliadores de desempenho estão envolvidos direta ou indiretamente nas tarefas de verificar as diferenças de como proceder em circunstância de trabalho.

Bergamini (2010) implementou alguns fundamentos necessários para uma melhor condição da avaliação de desempenho, recomendando o uso da ficha de avaliação de desempenho, São eles:

- a) Confiabilidade
- b) Validade
- c) Sensibilidade
- d) Objetividade
- e) Simplicidade

De acordo com as dimensões acima citadas na ficha de avaliação, é essencial que a apresentação da ficha seja valorizada, para que não haja interferência na atividade da avaliação de desempenho do avaliado.

É viável que a natureza da ficha de avaliação seja desenvolvida em sequência cronológica para contribuir o reconhecimento dos dados adquiridos por meio do preenchimento (BERGAMINI, 2010).

Para as empresas que procuram praticar as atividades de Avaliação de Desempenho, é imprescindível envolver o avaliador neste processo. Pois todos os avaliadores precisam ter o real conhecimento para executar tal processo. Com isso, todos os avaliadores envolvidos

devem passar por treinamentos, considerando ser uma nova atividade que precisa conhecer e praticar.

Nessa situação, o treinamento deve ser ministrado por especialistas da área, que desenvolva bem o assunto a ser aplicado na organização e compreenda perfeitamente como procede a conduta do ser humano, facilitando a ocupação do avaliador.

O procedimento da entrevista de avaliação deve ser muito atencioso, pois não adianta ter a melhor técnica, se o avaliador não realiza uma entrevista de apropriada e confiante.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O *lócus* da pesquisa foi a Flex Industries, uma empresa amazonense fundada há 25 anos no Polo Industrial de Manaus, onde sua especialidade é montagem de placas de eletroeletrônico, sendo esta direcionada ao setor de produção de inserção manual nas linhas de conversores e controles remotos.

Quanto à natureza, esta foi uma pesquisa aplicada, onde buscou gerar conhecimentos na solução de problemas específicos (PRODANOV e FREITAS, 2013). Em relação aos objetivos, foi uma pesquisa descritiva, a qual se propõe a descrever as propriedades de certas populações, fazendo uso da técnica padrão de coleta de dados, como o questionário. (GIL, 2008).

No que se refere à abordagem, esta foi uma pesquisa quantitativa, a qual pode ser caracterizada pelo fato de representar em números, ideias e conhecimentos, com finalidade de desenvolver os resultados dos indivíduos equivalentes a ferramenta de coleta aplicada (PRODANOV e FREITAS, 2013).

O procedimento utilizado foi um estudo de caso único, isto é, uma análise empírica, que estuda profundamente de forma extrema o efeito e a circunstância de uma situação que não esteja evidente (YIN, 2015). Como método para a coleta de dados, utilizou-se um questionário adaptado de Cardoso (2006), constituído por questões estruturadas com perguntas fechadas, para analisar a forma de *feedback* praticado pela liderança junto aos liderados de um processo industrial.

A área escolhida para a pesquisa foi a Produção de Inserção Manual, cujos colaboradores estão distribuídos nos seguintes cargos: operadores de produção, revisores de solda e testadores do processo produtivo. A escolha da área deu-se porque o Setor de Inserção Manual tem o maior número de colaboradores, com um total de 770.

O questionário foi aplicado na área de Inserção Manual a 300 colaboradores, pelo critério de acessibilidade, o que corresponde a 38% do total de colaboradores da área. Tal questionário foi estruturado com base na escala do tipo Likert, com 5 opções de respostas em cada uma das 10 questões objetivas: concordo totalmente, concordo, neutro, discordo e discordo totalmente, a fim de admitir o grau de aceitação para determinada questão. A escala pretendeu avaliar concepções, comportamentos e atitudes das pessoas baseada em uma determinada situação (COSTA, 2011).

Os dados coletados foram analisados com base na estatística descritiva.

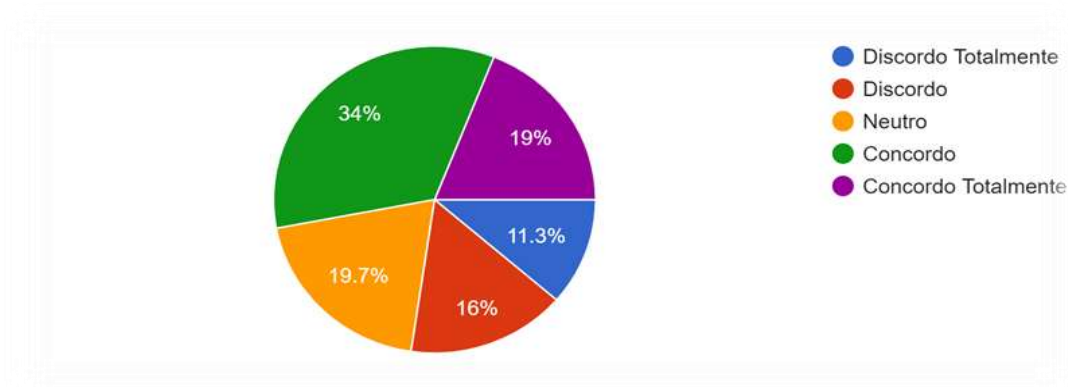
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo da apresentação e análise dos dados é fornecer condições para responder ao problema desta pesquisa: *Como é praticado o Feedback pela liderança junto à equipe de colaboradores de um processo industrial?*

A empresa objeto da pesquisa foi a Flex Industries, localizada no polo Industrial de Manaus, com cerca de 1000 colaboradores.

Quanto à percepção “Recebo *feedback* periodicamente do líder”, 34% dos respondentes concordaram com a afirmação e 19% concordaram totalmente (Gráfico 1). Tal resultado está em consonância com Barros e Matos (2015) que afirmam que a aplicação do *feedback* deve ocorrer durante a execução de um projeto, sendo assim, não é viável que aconteça após a finalização do projeto.

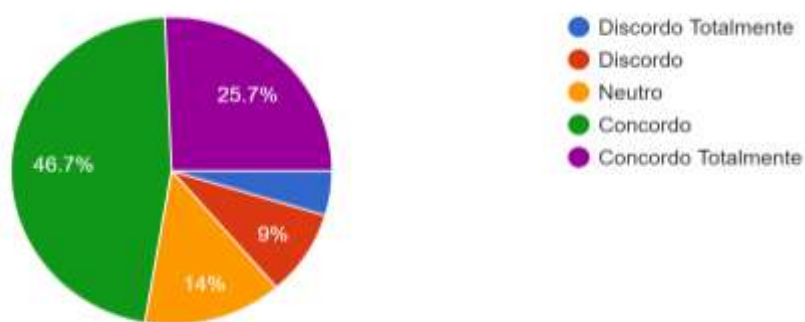
Gráfico 1: “Recebo *feedback* periodicamente do líder”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Relativamente à percepção “Recebo orientação do líder quando preciso atender a minhas necessidades profissionais”, 46,7% concordaram com a afirmação e 25,7% concordaram totalmente (Gráfico 2). Nesse sentido, Leme (2009) informa que o *feedback* atua na gestão de desenvolvimento nas empresas, podendo o colaborador assegurar melhor performance permanente na rotina profissional.

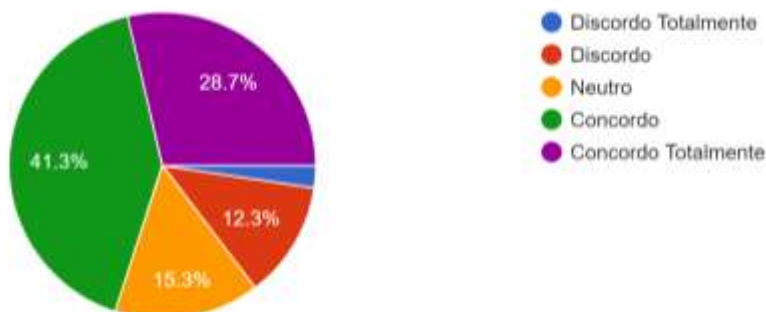
Gráfico 2: “Recebo orientação do líder quando preciso atender a minhas necessidades profissionais”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

No que concerne à afirmação “Recebo orientações de meu líder e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas por mim, conforme minhas necessidades”, 41,3% concordaram e 28,7% concordaram totalmente (Gráfico 3). Corroborando esse resultado, para Knapik (2008), a grande meta do líder é fazer que os colaboradores desenvolvam seus trabalhos e façam suas atividades, empenhando-se na execução das atividades.

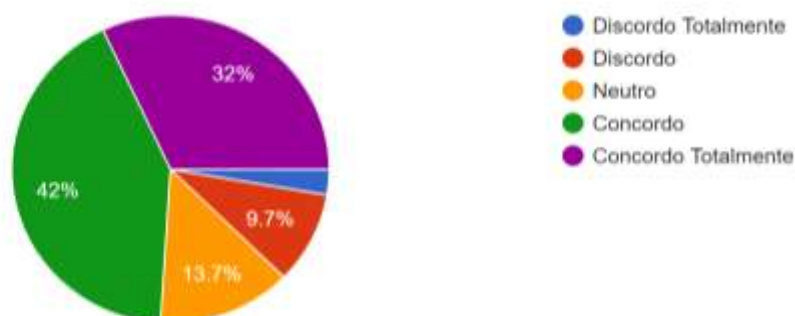
Gráfico 3: “Recebo orientações de meu líder e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas por mim, conforme minhas necessidades”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Em relação à assertiva “Recebo esclarecimento do meu líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas”, 42% concordaram com a afirmação e 32% concordaram totalmente (Gráfico 4). Quanto à esse resultado, Moreira (2010) e Leme (2009), relatam que quando se tem dúvidas o funcionário deve perguntar para esclarecer e o líder facilitar o entendimento para executar suas atividades, e solicitar modelos para explicar.

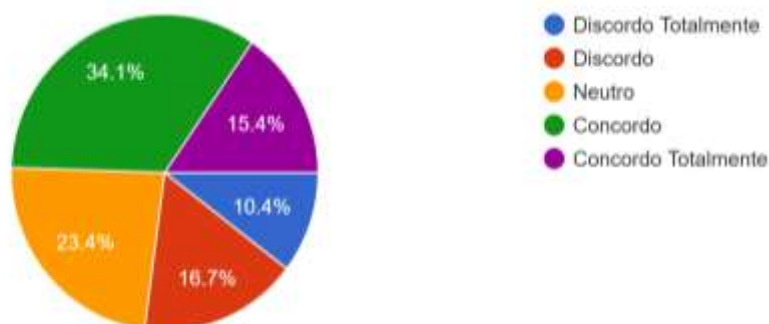
Gráfico 4: “Recebo esclarecimento do meu líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Acerca da percepção “Sou reconhecido e valorizado pelo líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto”, 34,1% concordaram com a afirmação e 15,4% concordaram totalmente (Gráfico 5). De acordo com Leite e Lott (2013), a ação de valorizar os colaboradores, mostram como eles são extremamente fundamentais para as organizações gerando determinação, compromissos e resultados.

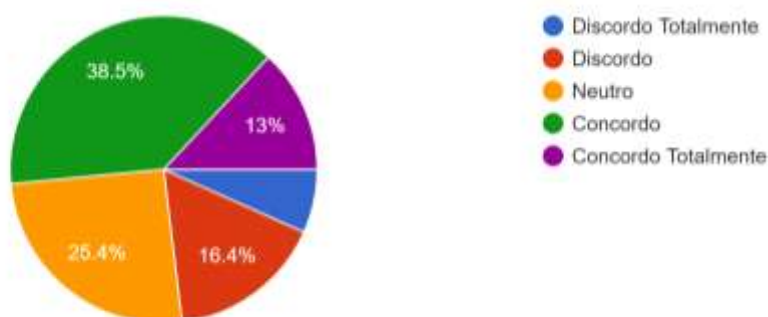
Gráfico 5: “Sou reconhecido e valorizado pelo líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

No que tange à afirmação “Sou orientado a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado”, 38,5% concordaram e 13% concordaram totalmente (Gráfico 6). Ferreira (2012) destaca que para os possíveis erros dos liderados, eles devem receber uma nova orientação, onde os funcionários buscam alcançar as metas estipuladas pela organização.

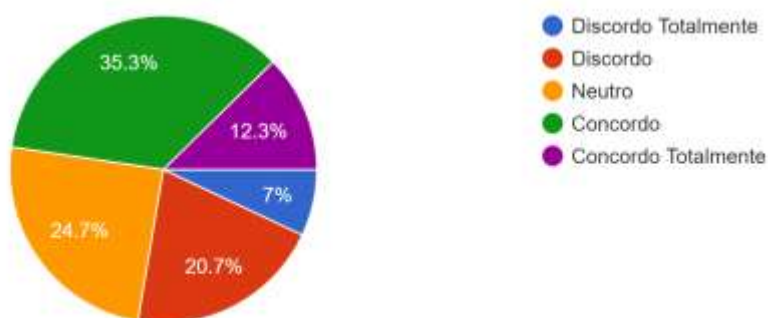
Gráfico 6: “Sou orientado a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Relativamente à assertiva “Sou acompanhado periodicamente no meu desempenho”, 35,3% concordaram com a afirmação e 12,3% concordaram totalmente (Gráfico 7). Corroborando com esse resultado, Rischbieter (2015) relata que um fundamento eficiente é quando o gestor acompanha a produtividade do colaborador, para realização de correções necessárias.

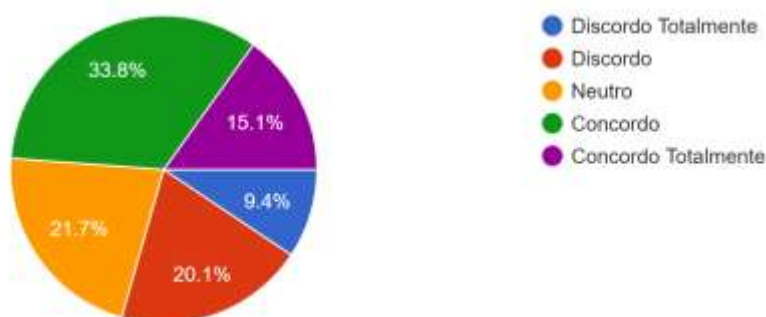
Gráfico 7: “Sou acompanhado periodicamente no meu desempenho”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Com respeito à afirmação “Sou influenciado por meu líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes”, 33,8% concordaram e 15,1% concordaram totalmente (Gráfico 8). Tais resultados estão em consonância com Turci (2013) que afirma que é necessário que as organizações busquem essa forma de influenciar os colaboradores, pois esse é um ponto decisivo para o crescimento do funcionário, sendo necessário um foco para não ter impactos nos resultados da organização.

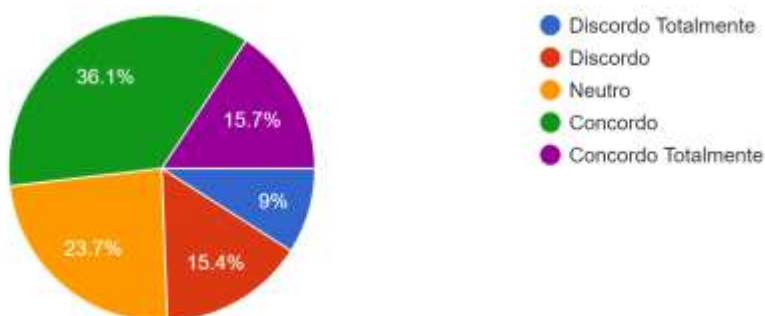
Gráfico 8: “Sou influenciado por meu líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

No que concerne à assertiva “O meu líder contribui para meu desenvolvimento”, 36,1% concordaram com a afirmação e 15,7% concordaram totalmente (Gráfico 9). Tais resultados são corroborados por Baumotte *et al.*, (2013), que afirmam que o líder ajuda sua equipe a modelar seus objetivos e metas, com isso intensifica as capacidades das equipes, administrando relações externas e evita as barreiras ao desempenho das equipes; preparando espaços para que alcancem suas finalidades e excedam as possibilidades.

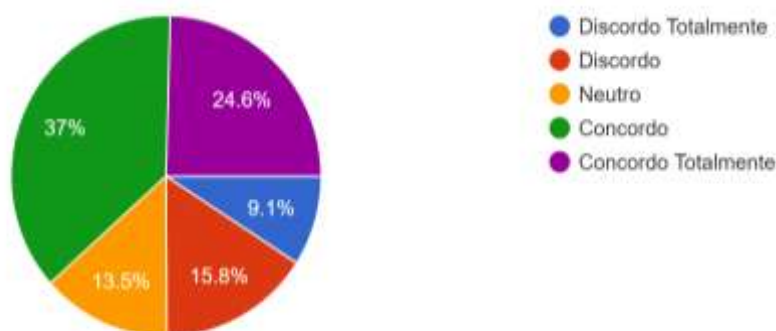
Gráfico 9: “O meu líder contribui para meu desenvolvimento”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Acerca da afirmação “O meu líder define comigo as metas a serem atingidas”, 37% concordaram e 24,6% concordaram totalmente (Gráfico 10). A partir desse resultado, destaca-se que é importante que a liderança seja eficiente, capacitado para incentivar a equipe e buscar identificar com precisão as necessidades dos colaboradores, sendo assim estabelecer metas e que as suas finalidades sejam alcançadas (PARO, SPERETTA e JOVILIANO, 2015).

Gráfico 10: “O meu líder define comigo as metas a serem atingidas”



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Na Tabela 1 verificam-se as médias de todas as graduações da escala de Likert, onde indicam que a empresa alcançou índices satisfatórios no que diz respeito ao *feedback* praticado pela liderança junto à equipe de colaboradores de um processo industrial, a saber: 37,9% para a graduação ‘concorde’; 20,2% para a graduação ‘concorde totalmente’; 19,5% para a graduação ‘neutro’; 15,2% para a graduação ‘discordo’ e 7,3% para a graduação ‘discordo totalmente’.

Tabela 1: Médias das asserções

Afirmações	RESPOSTAS				
	1-Discordo Totalmente	2- Discordo	3-Neutro	4-Concordo	5- Concordo Totalmente
1. Recebo feedback periodicamente do líder.	11,3%	16,0%	19,7%	34,0%	19,0%
2. Recebo orientação do líder quando preciso atender a minhas necessidades profissionais.	4,6%	9,0%	14,0%	46,7%	25,7%
3. Recebo orientações de meu líder e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas por mim, conforme minhas necessidades.	2,4%	12,3%	15,3%	41,3%	28,7%
4. Recebo esclarecimento do meu líder, quando tenho dúvidas em minhas tarefas.	2,6%	9,7%	13,7%	42,0%	32,0%
5. Sou reconhecido e valorizado pelo líder, pelo que faço ou pela forma como me comporto.	10,4%	16,7%	23,4%	34,1%	15,4%
6. Sou orientado a seguir um novo caminho quando não correspondo ao desempenho esperado.	6,7%	16,4%	25,4%	38,5%	13,0%
7. Sou acompanhado periodicamente no meu desempenho.	7,0%	20,7%	24,7%	35,3%	12,3%
8. Sou influenciado por meu líder, ampliando minhas competências na busca de resultados eficazes.	9,4%	20,1%	21,7%	33,8%	15,0%
9. O meu líder contribui para meu desenvolvimento.	9,0%	15,4%	23,7%	36,1%	15,8%
10. O meu líder define comigo as metas a serem atingidas	9,1%	15,8%	13,5%	37,0%	24,6%
MÉDIA GERAL POR TÓPICOS	7,3%	15,2%	19,5%	37,9%	20,2%

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a forma de *feedback* praticado pela liderança junto à equipe de colaboradores de um processo industrial.

De acordo com os resultados obtidos, 58% dos colaboradores da área de Inserção Manual mostram que estão satisfeitos com a forma de *feedback* recebido. Assim sendo, os resultados indicam que os líderes estimulam de forma positiva a percepção dos funcionários acerca da prática do *feedback*.

A partir da análise dos dados, tornou-se evidente a necessidade de melhorar a capacitação dos gestores de forma que proporcione a evolução dos indicadores com relação ao *feedback* dentro da empresa, gerando um avanço na *performance*, ampliando a satisfação no trabalho por intermédio de um *feedback* fundamentado, em virtude de uma real liderança. Ademais, a pesquisa favoreceu um melhor entendimento do processo *feedback* dentro da organização.

Quanto ao objetivo específico (1) conhecer as perspectivas dos colaboradores de um processo industrial sobre a avaliação da *performance*, em particular sobre o *feedback* praticado pela liderança, os resultados indicam que:

- 53% dos respondentes concordam que recebem *feedback* periodicamente do líder.
- 72,4% dos respondentes concordam que recebem orientação do líder quando precisam atender suas necessidades profissionais.
- 47,6% dos respondentes concordam que são acompanhados periodicamente no seu desempenho.

- d) 48,9% dos respondentes concordam que são influenciados pelo líder, ampliando suas competências na busca de resultados eficazes.
- e) 51,8% dos respondentes concordam que o líder contribui para o seu desenvolvimento.

Em relação ao objetivo específico (2) identificar como é praticado o *feedback* pela liderança junto aos colaboradores de um processo industrial, os resultados indicam que:

- a) 70% dos respondentes concordam que recebem orientações do líder e demonstrações de como as tarefas devem ser realizadas.
- b) 74% dos respondentes concordam que recebem esclarecimento do líder quando tem dúvidas em relação às tarefas.
- c) 49,5% dos respondentes concordam que são reconhecidos e valorizados pelo líder pelo que fazem ou pela forma como se comportam.
- d) 53,9% dos respondentes concordam que são orientados a seguir um novo caminho quando não correspondem ao desempenho esperado.
- e) 61,6% dos respondentes concordam que o líder define conjuntamente as metas a serem atingidas.

No que tange ao objetivo específico (3) propor melhorias para a eficácia do *feedback* praticado pela liderança, se necessário, tem-se:

- a) Para a melhoria dos indicadores de *feedback* na empresa objeto desse estudo, recomenda-se uma capacitação aos gestores por meio de treinamentos e dinâmicas. Este seria um investimento conveniente para o desenvolvimento da gestão que apresenta aspectos a serem trabalhados.
- b) Torna-se necessário ainda que o *feedback* seja aplicado com maior periodicidade.
- b) Sugere-se também que a avaliação de desempenho seja aplicada anualmente na empresa. Isso fortaleceria o processo do *feedback*, sendo ele uma ferramenta relevante no trabalho.

Missel (2012) afirma que nas empresas que estimulam o uso da prática do *feedback*, os colaboradores se sentem bem, gera um clima positivo incentivando as organizações a terem melhores relacionamento entre os líderes e liderados.

A aplicação da ferramenta *feedback* de forma correta, periódica e definida é fundamental para construir locais agradáveis, colaboradores dedicados e motivados para a realização das atividades. Isso gera grande desenvolvimento para as áreas produtivas. Mas quando esse processo é executado de forma indevida pode gerar problemas imensos nos resultados das empresas.

Vale ressaltar que o *feedback* não envolve nada de novo. As falhas na comunicação podem ter resultados negativos, gerando transtornos que podem não ser revertidos. É de suma importância apresentar nas organizações ferramentas capazes de assegurar o desenvolvimento dos colaboradores, a fim de construir times de alta *performance* para frequentes desafios. No entanto, apesar das ferramentas não serem novidade, sua abordagem e a forma de realização são excepcional e muito fortes, o que explica o sucesso da ferramenta.

No processo industrial, a redução de centavos pode gerar milhões em ganhos, face aos volumes de produção dessas indústrias o que, por conseguinte, pode aumentar o seu poder de barganha junto ao mercado competitivo. Os gestores das organizações têm o dever de divulgar a importância e desempenhar de forma correta o processo de *feedback*, que cause repercussão positiva em toda a empresa, executando e supervisionando atividades que certifiquem a implantação satisfatória e renovando permanentemente a cultura da

organização, como, por exemplo, a forma de *feedback* praticado pela liderança objeto deste estudo.

Este estudo configurou-se como um estudo de caso único e poderia ser aplicado em outras organizações para confirmar os resultados e tornar mais amplo o entendimento sobre o processo de *feedback*, inclusive comparando-o com outras organizações.

Sugiram-se novos estudos, para ser ampliado e realizado em todas as outras áreas e departamentos da empresa Flex Industries, bem como utilizar uma abordagem qualitativa, com alguns colaboradores respondentes do questionário na área de inserção manual, para que sejam submetidos a uma entrevista com o intuito de aprofundar algumas questões de discordâncias identificadas nos resultados.

Referências

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

BRAGA, M. ***Avaliação de desempenho: processo e práticas***. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Instituto de Ciências Sociais - Universidade do Minho Portugal, 2014.

BARROS, Daiane M. L. B.; MATOS, Nailton, S. M. A importância da comunicação organizacional interna e dos *feedbacks* gerenciais. ***Revista de Administração FW***, Frederico Westphalen, v. 13, n. 23, p. 3-20, jul./dez. 2015.

BAUMOTTE, Ana Cláudia Trintenaro; FONSECA, Doris Pereira D'Alincourt; SILVA, Lauro Henrique de Carvalho Monteiro; RAJ, Paulo Pavarini. ***Gerenciamento de pessoas em projetos***. 3ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BERGAMINI, Cecília Whitaker (2010). ***Avaliação de desempenho humano na empresa***. São Paulo: Atlas, 2010.

CARDOSO M. L. ***Liderança Coaching: um modelo de referência para o exercício do enfermeiro-líder no contexto hospitalar [tese]***. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo; 2006.

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

CASTRO, Michelle Bayer Leonhardt. ***A percepção dos colaboradores e gestores de uma agência de uma instituição financeira localizada no interior do Rio Grande do Sul quanto à aplicação de feedback***. 2017. Artigo (MBA) – Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, Universidade do Vale do Taquari - Univates, Lajeado, 31 ago. 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10737/1796>>.

COSTA, F. J. ***Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração***. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

FERREIRA, D. S. **A importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho nas Organizações da zona da mata mineira.** 2012. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico3_0.pdf>. Acesso em: 05 nov. 2017.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. **Treinamento e desenvolvimento organizacional: uma ferramenta nas empresas atuais.** Semana Acadêmica 17 Revista Científica, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>. Acesso em 19 abr. 2018.

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

LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360°.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2015.

LUIZARI, Kátia. **Comunicação empresarial eficaz.** Curitiba. IBPEX, 2010.

MARINS FILHO, Luiz Almeida. **As pessoas precisam de *feedback*.** São Paulo. COMMIT, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação aberta: desenvolvendo a cultura do diálogo.** São Paulo: Manole, 2015.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo: Como saber se está indo bem.** São Paulo: Saraiva, 2012

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

NUNES, A. B. DA SILVA, C. Q. M. *Feedback* e comunicação: uma díade para melhoria do desempenho humano nas organizações. **Revista de administração da Fatea**, v3, n.3, p. 2-107, jan./dez., 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

PARO, D. S., Speretta, J. A., JOVILIANO, R. D. (2015). **A Influência da Liderança na Motivação.**

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2ª Ed. Rio Grande do Sul: Universidade FEEVALE, 2013.

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

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

RISCHBIETER, Sophia. **Comunicação e cultura organizacional: o caso da Meu Móvel de Madeira**. 2015. 122 f. Monografia (Bacharelado em Jornalismo) – Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

ROBBINS, Stephen, P. **Comportamento organizacional**. São Paulo, 2010

TEIGA, A. J. **Gestão de Pessoas**. 1. ed. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

TURCI Renan, Henrique. **Feedback** – A Importância desta técnica na rotina empresarial. **Revista Inter Atividade**, Andradina, SP, v1, n. 1 1º sem. 2013.

VIEIRA, Fernanda; VARGAS, Eudes. **O uso inteligente do feedback: se é tão bom, porque não se pratica?** In: SEMANA ACADÊMICA INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, n. 3, 2014, Paranavaí. **Anais...** Paranavaí, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.