

**FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
ESPECIALIZAÇÃO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL, GESTÃO DE  
PESSOAS E *COACHING***

KARINE LEÔNIDAS SILVA  
SOLANGE OLIVEIRA DA SILVA  
SYLMARA ALVES DE OLIVEIRA SILVA

**A NECESSIDADE DO *FEEDBACK* NAS EMPRESAS, NA RELAÇÃO ENTRE  
LÍDER E LIDERADO**

ANÁPOLIS - GO  
2017

KARINE LEÔNIDAS SILVA  
SOLANGE OLIVEIRA DA SILVA  
SYLMARA ALVES DE OLIVEIRA SILVA

**A NECESSIDADE DO *FEEDBACK* NAS EMPRESAS, NA RELAÇÃO ENTRE  
LÍDER E LIDERADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Badran Awad Odeh.

ANÁPOLIS - GO  
2017

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

KARINE LEÔNIDAS SILVA  
SOLANGE OLIVEIRA DA SILVA  
SYLMARA ALVES DE OLIVEIRA SILVA

### **A NECESSIDADE DO *FEEDBACK* NAS EMPRESAS, NA RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Psicologia Organizacional, Gestão de Pessoas e *Coaching*, sob a orientação do Prof. Me. Badran Awad Odeh.

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

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Badran Awad Odeh – Faculdade Católica de Anápolis  
**ORIENTADOR**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elaine Abrahão Amaral  
**CONVIDADA**

---

Prof<sup>a</sup>. Esp. Aracelly Rodrigues Lourdes Rangel  
**CONVIDADA**

## A NECESSIDADE DO *FEEDBACK* NAS EMPRESAS, NA RELAÇÃO ENTRE LÍDER E LIDERADO

<sup>1</sup> Karine Leônidas Silva

<sup>2</sup> Solange Oliveira da Silva

<sup>3</sup> Sylmara Alves de Oliveira Silva

<sup>4</sup> Badran Awad Odeh

**RESUMO:** Embora o *feedback* seja um direito dos colaboradores dentro das organizações, observa-se que esta prática não é comum no ambiente corporativo. O artigo mostra a análise quanto à importância da entrevista devolutiva nos processos de avaliação de desempenho entre líder e liderado, pois, ela possibilita a visualização, entendimento e compressão de suas potencialidades, visando melhoria, e o torna ciente do impacto de suas ações ligadas diretamente nos resultados da empresa, além de ser uma ferramenta indispensável no requisito motivacional dos colaboradores. Para trabalhar dentro deste objetivo, foi realizada uma pesquisa com um grupo de 11 pessoas atuantes em diferentes setores de uma empresa do ramo de alimentação da cidade de Anápolis - GO. Os dados foram levantados através de pesquisa de campo com aplicação de questionário, e pesquisa bibliográfica para compreensão e entendimento sobre o tema e demais assuntos relacionados.

**Palavras-chave:** Gestão. *Feedback*. Competências. Vantagens.

### 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como tema: a necessidade do *feedback* nas empresas, na relação entre líder e liderado. Após a realização de pesquisas, algumas obras literárias

---

<sup>1</sup> Autor: Graduada em Pedagogia. E-mail: karinelsilva@gmail.com

<sup>2</sup> Autor: Graduada em Ciências contábeis. E-mail: solangeoly3@outlook.com

<sup>3</sup> Autor: Graduada em Administração e Logística, e Especialista em Docência Universitária. E-mail: sylmara.oliveira@geolab.com

<sup>4</sup> Orientador: Graduado em Administração, Especialista em Gestão de Pessoas e Mestre em Gestão de Negócios. E-mail: badran.odeh@gmail.com

relatam o quanto as empresas têm perdido por falta de um retorno significativo para seus funcionários, isto retrata a despreparação de muitos colaboradores enquanto líderes motivacionais de sua equipe. Sempre há necessidade de repensar alguns costumes e práticas, ganhos e perdas, traçar metas individuais e coletivas, dar novas ideias, possibilidades, novas visões, analisando tanto o meio interno quanto o meio externo.

Este trabalho apresenta o método do *feedback* e sua importância para contribuir com o meio empresarial, fazendo observações consideráveis sobre seu colega de trabalho, chefe ou subordinado, em determinadas conversas específicas para o alcance de resultados. Desta forma pode-se notar quais práticas precisam ser mudadas, para alcançar o objetivo proposto.

O *feedback* visa a busca por novos horizontes, enxergar o que antes não estava sendo notado, podendo ser pontuados pontos positivos e negativos, para maior crescimento individual e melhor desenvolvimento das atividades futuras. No decorrer do trabalho vamos destacar formas para se aplicar o método de maneira eficiente.

Objetivou esse estudo, reconhecer a necessidade do processo de *feedback* dentro das empresas, para alcance de metas e melhor relacionamento entre líder e liderado, identificando formas certas e coerentes de se aplicar o método entre a equipe e analisando a realização do *feedback* em uma empresa do ramo de alimentação, tendo os funcionários o direito de exigí-lo, e saber como recebê-lo.

Buscando compreender, então, a necessidade do *feedback* nas empresas, a pesquisa foi norteadada pelo seguinte questionamento: Quais os motivos e os benefícios de realizar *feedback* como recurso indispensável nas organizações, na relação entre líder e liderado?

Para responder a esta pergunta e obter as informações necessárias, nesta pesquisa será utilizado como método à pesquisa bibliográfica, descritiva, exploratória, entrevista e a pesquisa de campo.

O referencial teórico será dividido em quatro tópicos. O primeiro aborda o conceito do *feedback* e sua importância, de modo a entender como o mesmo pode entrar pontualmente na mudança de comportamento, resultando diretamente na prática de suas atividades. No segundo tópico retrata sobre a necessidade do *feedback* no ambiente corporativo como um método essencial para as empresas, pois, diariamente elas perdem grandes colaboradores por falta de um retorno sobre suas funções. O terceiro tópico relata como um líder eficiente conduz a sua equipe,

apresenta também diferentes características de liderança, bem como o comportamento do liderado diante delas. Por fim, no quarto tópico destaca a forma certa e coerente de se aplicar *feedback* na empresa, ressalta principalmente como é dar e receber *feedback*, tanto na visão do líder como do liderado.

De forma descritiva, foi realizada uma pesquisa em uma empresa do ramo de alimentação, visando tratar a realidade do *feedback* em um âmbito organizacional, pontuar como o mesmo é utilizado e entender como ele é visto por líderes e liderados, o resultado é representado por gráficos de forma clara na análise dos dados.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O CONCEITO DE *FEEDBACK*

*Feedback* é uma expressão usada por pessoas que trabalham ou se envolvem no meio eletrônico, definido como realimentação: “qualquer procedimento do qual parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo.” (MOSCOVICI, 2009, p. 93).

Minicucci (1995, p. 257) concorda e conceitua *feedback* como: “[...] uma palavra inglesa traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo se for necessário”.

Fiorelli (2007) considera *feedback* uma forma de dar a uma pessoa ou a um grupo um retorno sobre suas funções, ou seja, saber se o que está sendo feito tem alcançado o que foi proposto ou se de alguma maneira pode ser melhorado para alcançar o que é almejado de fato.

Moscovici (2009) retrata também que na evolução das relações humanas, o método *feedback* auxilia a modificar práticas, que por meio do diálogo oferece relatórios sobre como o comportamento da pessoa ou equipe está atingindo outros indivíduos. *Feedback* eficiente favorece a qualificação de atividades diárias.

Para que *feedback* exista é necessário comunicar-se. “Nós nos comunicamos com os outros não só por meio da palavra falada, como também por meio de: gestos, postura, tom de voz, ritmo de voz e entonação.” (MINICUCCI, 1995, p. 263).

Minicucci (1995) nota ainda que, uma instituição empresarial para ser ideal, necessita de um método de comunicação de qualidade. Raramente um empresário

realizará atividades que não dependerão de comunicação. Pode surgir equívocos e confusões, quando há solicitação de alguma tarefa, e as mensagens para executá-la são mal interpretadas. É através da comunicação, que os líderes estabelecem as metas a serem alcançadas, afirma ao seu liderado quais as atividades e atitudes que a empresa deseja dele, quais meios ele pode utilizar-se para resolução de suas tarefas e pode constantemente estar elogiando o seu desempenho e corrigindo alguns erros cometidos no percurso. Observa-se aqui, características da aplicação de *feedback*.

[...] o grupo pode receber *feedback* de: a) Membros atuando como participantes-observadores. b) Membros selecionados para desempenhar uma função específica de observador para o grupo. c) Consultores, externos ou especialistas que vêm para fazer observações, valendo-se de perspectivas mais objetivas. d) Formulários, questionários, folhas de reação, entrevistas. (MOSCOVICI, 2009, p. 99).

Para Moscovici (2009), a equipe tem precisão de receber dados sobre seu comportamento. Ela pode necessitar conhecer se há muita inflexibilidade nos procedimentos, se está acontecendo mau aproveitamento dos empregados e dos recursos, qual o nível de responsabilidade do líder e outras referências sobre seu desempenho como equipe.

Robbins (2009) define que no interior de uma equipe ou empresa, comunicar possui quatro finalidades simples: administração, incentivos ou estímulos, expressar sentimentos e transmitir notificações. Ela realiza um domínio nas atitudes dos seres humanos de várias formas. As firmas contêm níveis de classes e regras que precisam ser respeitadas pelos trabalhadores, alguns exemplos são: na ocasião em que algum empregado é orientado para relatar todas as situações de dificuldades da empresa previamente ao seu encarregado; obedecer a todas as normas estabelecidas; adaptar-se aos princípios da organização.

A comunicação facilita a motivação por esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, como está seu desempenho e o que fazer para melhorá-lo. [...] O estabelecimento de metas específicas, o *feedback* do progresso em relação a elas e o esforço do comportamento desejável estimula a motivação e requerem comunicação. (ROBBINS, 2009, p. 136).

O diálogo pode ser considerado a palavra chave para que possa existir um bom relacionamento entre líder e liderado, pois dentro dele há uma valorização de ambos, de modo que todos participem efetivamente do processo no qual estão desempenhando. “A falta de diálogo predispõe posturas arrogantes e condutas

agressivas, que, na verdade expressam uma tremenda necessidade de autoafirmação e inabilidade para o relacionamento.” (MATOS, 2015, p. 26)

Robbins (2009) relata que a causa da maioria dos desacordos entre as pessoas são certamente, por erros nas informações, transmitidas ou recebidas, sendo a comunicação parte de 70% do período que se encontra a pessoa ativa, de tal forma que esteja anotando, decifrando, pronunciando ou ouvindo algo. Apresenta-se compreensível dizer, que uma das potências mais específicas ao avanço de uma equipe é a necessidade de comunicação bem sucedida.

Um time se torna inexistente com a falta de comunicação: a transição de importância da ligação entre seus componentes. Somente por meio dessa transição é que as mensagens e o conhecimento são capazes de fazer sentido e passados adiante, todavia, comunicar não é unicamente notificar um conteúdo, é determinante que seja entendido.

Mais a frente deste trabalho, verifica-se como deve ser aplicado o método de *feedback*, abrangendo assim a comunicação eficiente.

## 2.2 A NECESSIDADE DE *FEEDBACK* NO AMBIENTE CORPORATIVO

A dificuldade em realizar *feedback* e introduzi-lo no cotidiano de uma empresa ainda é um fator de busca por novos aprendizados para os líderes atuais, “[...] é fundamental para a condução das pessoas, que hoje espera uma nova postura de seus “chefes”, já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.” (LEVEK; MALSCHITZKY, 2002, p. 33)

Muitas empresas se veem buscando novas técnicas para aplicação de melhorias nas relações humanas dentro do ambiente corporativo a fim de melhorar a comunicação, retorno, orientação e a direção de seus liderados. "Hoje em dia, em um ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e demandante, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais." (ROBBINS, 2009, p. 2)

Relatos de funcionários apresentando desmotivação pela falta de retorno sobre seu comportamento e atitudes, são cada vez mais frequentes no âmbito corporativo, muitos deles se sentem perdidos e até mesmo sem perspectiva de crescimento dentro da empresa, pois não sabem como agir para ganhar impulso em uma jornada de sucesso em sua vida profissional.



*Feedback* consiste na comunicação verbal (palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom de voz, postura, entre outras) dirigida a outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta diretamente nos participantes do grupo. (MISSEL, 2012, p. 22).

É necessário que o colaborador entenda que é uma peça chave para que o processo não pare em um todo, independentemente da função que o qual ocupa. Faz-se indispensável construir uma força de trabalho que tenha cautela o suficiente em prol de conseguir com êxito competitivo chegar ao resultado final e que não possa ser prontamente copiada por outros. Isso é obtido através de práticas de recrutamento e treinamento e, de cultura focada nos resultados traçados (PFEFFER, 1994)

O *feedback* usado corretamente funciona como uma ferramenta indispensável no âmbito empresarial, pois “um dos principais empecilhos para a melhoria da qualidade e produtividade dos projetos e processos de trabalho, identificado por algumas das maiores internacionais de auditorias de qualidade, é a falta de feedback na comunicação humana e corporativa.” (MATOS, 2015, p.16). O método *feedback* age diretamente na formação de quem está recebendo, de modo a levá-lo a repensar suas ações, para que possa melhorá-las e desempenhá-las de forma a agregar ainda mais a empresa.

### 2.3 RELAÇÕES ENTRE LÍDER E LIDERADO

Segundo Minicucci (1995) os estudos a princípio visam que o líder e sua maneira de ser são os principais responsáveis pelos resultados obtidos, e que poderia diferenciar o perfil do líder dos demais, ou seja, dos liderados, verificando sua personalidade, atitudes e maneira de agir.

Além de líderes que apresentem uma liderança nata, faz-se necessário que ambos tenham humildade e humanidade, para que possam saber lidar nos momentos de acerto, e pontuar nos momentos de fracasso, sempre se colocando no lugar do outro.

Segundo Fiorelli (2007) o modo de agir de quem lidera influencia diretamente o comportamento de solidariedade e cooperatividade entre os liderados, a visão e objetivo do líder são seguidos pelos demais, levando todos a focarem em um só objetivo, mesmo havendo pessoas com pensamentos e comportamentos diferentes.

De acordo com Minicucci (1995) acredita-se que as situações podem gerar líderes, ou seja, as circunstâncias fazem com que as pessoas que têm tal perfil se sobressaiam com ações de liderança para resolver adversidades, chegando a metas específicas.

O líder deve demonstrar que dá o melhor de si pela empresa, pois assim, ele irá despertar em sua equipe o mesmo sentimento de comprometimento; ele deve saber ouvir seus liderados, bem como identificar suas prioridades sempre avaliando o ambiente interno, pois o bem-estar dos envolvidos implicará diretamente no resultado final de qualquer processo.

Fiorelli (2007) acredita que liderar faz de forma automática, que os subordinados exerçam o que foi acordado em um planejamento formal, a fim de atingir um mesmo objetivo. Para isso segue algumas características de liderança:

### **2.3.1 Estrutura Autocrática**

Segundo Minicucci (1995) no ambiente autocrático o líder toma as decisões, fica designado de delegar aos demais o que devem fazer, quais as estratégias devem seguir, planejamentos, dentre outras questões. A palavra final será sua e nunca pedirá a opinião do grupo, e podem ser encontrados em vários ambientes, escolares, familiares e organizacionais.

Segundo Fiorelli (2007), a maneira de agir do líder mesmo involuntariamente serve de referência para o liderado. Por isso o comportamento e atitudes precisam ser condizentes com o que está sendo falado, pois suas ações causam impacto direto ao estado emocional do subordinado.

Ainda segundo o autor a divergência entre o que se diz e que se faz, acaba descredibilizando a pessoa que exerce uma função de influência. Para isso é preciso ter autocontrole e conhecer a si mesmo para manter o equilíbrio entre comportamento e ambiente.

### **2.3.2 Estrutura Paternalista**

Segundo Fiorelli (2007) estar envolvido com os liderados e com suas expectativas e projetos, permite adentrar na sua maneira de pensar, aproximando e trazendo uma maior compreensão sobre a realidade do outro, o que leva a obter

resultados extremamente positivos, identificando posteriormente se há algo que precisa ser mudado para obtenção de melhores resultados.

Esse tipo de líder teme entregar o cargo a outra pessoa porque nunca está seguro de que o outro possa conduzir seu grupo com tanta dedicação, eficiência e proteção como ele. É muito trabalhador, exclusivista e perfeccionista. Em discussões, é comum ver esse tipo de líder dando conselhos paternos e expressando opiniões "de peso" e "palavras finais", decisivas e importantes. (MINICUCCI, 1995, p. 294).

### **2.3.3 Estrutura Permissiva (Laissez-Faire)**

Segundo Minicucci (1995) este é um tipo de liderança que permite que as pessoas do grupo tenham liberdade de tomar decisões, o que às vezes não traz desfechos tão positivos, mas acredita-se que seria a forma mais liberal de atingir um consenso das pessoas que formam este grupo.

Ainda segundo o autor a estrutura permissiva, conhecida também por laissez-faire, é o resultado de um ambiente em mudança. Deparando-se com a instabilidade de uma sociedade em processo de transição, acredita-se, que não ter ninguém dirigindo é a melhor forma de atingir os objetivos, deixando que as pessoas com competência para exercer a função tenham uma completa liberdade de fazer planejamentos e colocá-los em prática, sem precisar apresentar a um superior buscando assim aprovação do mesmo, ou seja, de algum planejamento ou de alguma ideia, podendo assim colocar em prática, tendo o poder de decisão.

### **2.3.4 Liderança Participativa e Democrática**

Segundo Fiorelli (2007) quando o líder não tem disponibilidade para acompanhar e guiar o grupo se faz necessário o próprio grupo tomar pra si essas ações.

Minicucci (1995) também relata que as ações, tarefas e atitudes são realizadas de acordo com a concordância de ideias, tendo participação dos integrantes em geral, estabelecendo como meta o bom relacionamento do grupo para conseguirem sanar as dificuldades existentes na empresa.

### **2.3.5 Liderança Situacional**

Segundo Minicucci (1995) dependendo da situação é necessário usar métodos de liderança diferentes, levando em consideração as pessoas e as condições na qual pode surgir no dia a dia. Precisa haver discernimento de identificar qual método é melhor para cada tipo de ocasião.

### **2.3.6 - A Liderança e o Comportamento do Liderado**

Minicucci (1995) relata que na relação entre o liderado e o líder, o líder precisa conhecer o liderado para poder utilizar o tipo de liderança que mais se adéqua à determinada situação, pois as pessoas são diferentes em pensamentos e formações, o que gera diferentes reações, seja em um ambiente organizacional ou não, o que pode ser totalmente adaptável para uma, pode ser totalmente inaceitável para o outro.

Para Fiorelli (2007, p. 207) "O líder compreende as forças que movem os liderados; adquire sensibilidade para perceber fraquezas e pontos fortes - sem isso, não saberá neutralizar aquelas e obter resultados com este."

Fiorelli (2007) acredita que ser atento, ouvir e estar com as relações estreitadas com sua equipe, resulta em um maior desempenho, o que se relaciona com entendimento dos objetivos e de tudo que é proposto.

Conhecer os integrantes de sua equipe é um fator relevante para o líder, além disso, é preciso estabelecer uma relação de admiração e inspiração a fim de propor um laço entre ambos, o líder deve ocupar um papel de exemplo para seus liderados, pois ao ser visto como um espelho, ambos não irão ferir a si próprios.

## **2.4 COMO SE APLICAR *FEEDBACK* NA EMPRESA**

Segundo o autor Minicucci (1995) é preciso que a pessoa se sinta descontente com os seus resultados, suas ações e com sua conduta, para dar início a uma preparação e capacitação em equipe. Este descontentamento gera um transtorno no indivíduo que diante ao incômodo da situação, dá impulso para procurar melhorias. Nessa transição, há razões afetivas que desaceleram ou impossibilitam o

progresso do método de capacitação como: objeção a modificações e a intimidação da perda de status.

Para o autor, o indivíduo estabelece novas ações para um desempenho mais eficaz em equipe, conforme as objeções e intimidações vão desaparecendo, a seleção destas novas atividades se realiza num clima mais agradável. Não é satisfatório para o indivíduo em preparação, apenas as mudanças na prática, é fundamental que perceba a consequência do seu desempenho na equipe, por meio do *feedback*. Para que o *feedback* seja válido é necessário: "ser claro e determinado, vir de uma pessoa que mereça confiança e não encerre ameaça, vir acompanhado do máximo de intensidade." (MINICUCCI, 1995, p. 195).

Moscovici (2009) confirma que o *feedback* precisa seguir alguns preceitos, começando por ser aplicado em forma de relatório ao invés de julgamento, isto diminui o dever de protestar em defesa de si mesmo, assim fornecendo ao sujeito o poder de escutar, atentar-se ao que está sendo dito e estar à vontade para servir-se daquela informação como achar adequado.

Segundo a autora ele deve ser também particular ao invés de generalizado. Tem pouca relevância afirmar a um indivíduo que ele tem uma postura autoritária, é necessário apontar sua atuação em uma circunstância específica, por exemplo, você pode dizer ao indivíduo: neste encontro você teve atitudes que costumam ser repetitivas, não escutou nosso ponto de vista, e fomos obrigados a concordar com sua deliberação, para evitar suas censuras elevadas.

Robbins (2009) também traz em seu livro preceitos a serem considerados para validade de um *feedback* eficiente, como: ser restrito a assuntos que comportam a ocupação profissional. Jamais, por opinião própria, reprovar alguém diante uma atitude descabida. Usar nomes como "burro", "desqualificado", ou sinônimos é geralmente prejudicial.

O autor aponta mais duas formalidades. Precisa ser sempre adequado no período propício: estabelece um propósito maior ao ouvinte, receber *feedback* poucos dias após exercer ações que aguardam uma consequência ou uma resposta. E ainda, é preciso ter certeza que o *feedback* alcançou um bom entendimento: ter clareza e ser breve para ser captado pelo ouvinte. O condutor pode solicitar que o ouvinte reproduza de sua maneira o que foi dito, garantindo a sua compreensão.

Moscovici (2009) complementa ainda suas três últimas regras. Atender as causas e as dificuldades dos dois lados, tanto de quem expõe como de quem recebe:

há de ser agressivo, se não compreender as duas partes, por saciar apenas as “carências” de quem fala e não envolver as “carências” de quem ouve. Ser direcionado para atitudes que o ouvinte conseguirá converter, não focar em erros que não estão ao seu alcance alterar, pois isto causará uma desmotivação maior. E por fim, ser requerido ao invés de forçoso: terá uma finalidade mais ampla, quando o ouvinte tiver preparado questionamentos, que aqueles presentes na discussão possam solucionar.

Moscovici (2009) faz o seguinte questionamento em seu livro: “porque é difícil receber *feedback*?”, posteriormente a autora explica que é duro reconhecer as incapacidades, e mais penoso reconhecê-las coletivamente. É difícil acreditar no outro principalmente quando envolve o profissional ou outras circunstâncias que atingem sua posição ou representação. É natural ter aflição ou medo da opinião alheia, no que se refere a ele como observador de sua postura. Também é comum perceber que sua liberdade encontra-se anulada ou que o suporte que desejava não foi concedido.

Ainda segundo Moscovici (2009), no momento em que o sujeito nota que é colaborador da existência da dificuldade pautada e que necessita de transformações para solucioná-la, ele tende a recuar-se de forma defensiva: se dispersa (não fica atento ao que está sendo dito), não concorda com a utilidade do *feedback* e insulta o dirigente indicando-lhe também suas falhas.

Para Fiorelli (2007) o líder precisa estar preparado não apenas para dar *feedback* como também estar aberto para recebê-lo, estes líderes não comprometem os resultados por autocracia e por estarem fechados a opinião dos liderados, pelo contrário, estar disposto para ouvir opiniões possibilita abrir um leque de visões e pensamentos que podem mudar a direção da organização com grandes chances de atingir melhores resultados e de até alcançarem as metas estabelecidas.

Moscovici (2009) levanta seu segundo questionamento “Porque é difícil dar *feedback*?”, muitas pessoas tem o hábito de dar sua opinião em diversas situações, se reconhecendo experiente e necessário. Corre o risco então, de acreditar que o *feedback* seja um meio de manifestar o raciocínio e o talento, invés de entender sua funcionalidade voltada para o ouvinte e seus propósitos. A ato de protestar é conduzido apenas ao que se conhece das atitudes do outro, criando-se mensuradores e analisadores, usufruindo do método de *feedback* para poder se expressar (liberdade da inquietação) ou ainda usufruir dele como provocação e hostilidade.

Na resposta para esta pergunta Moscovici (2009) coloca que é comum ter medo da resistência da outra pessoa, dela ficar ofendida se achar que está sendo

insultada, por causa do *feedback* em si ser entendido de maneira errada, já que em nossos costumes, ele ainda é considerado como julgamento e possui complicações sentimentais e grupais muito resistentes, em forma de companheirismo (ou a inimizade), posição social, nível de capacidade e admiração por todos. Caso quem está recebendo o *feedback* se coloque em posição de resistência, o debate se volta para persuadi-lo ou intimidá-lo crescendo a determinação do orador, isto decorre em situações em que a discussão se exalta.

Segundo Fiorelli (2007) ao receber e dar *feedback* podemos nos deparar com organismos de defesa que são capazes de prejudicar o resultado do método.

- Isolamento: a pessoa deixa de interagir, fechando-se para seu exterior, o que diminui a produtividade da aplicação da técnica e a encerra precocemente.
- Negação da realidade: a pessoa foge daquilo que é apresentado como foco da conversa e passa a dar mais atenção a outros detalhes que não fazem proveito à aplicação da técnica.
- Racionalização: a pessoa até associa qual o intuito da conversa, porém se arma com argumentos de comparações e justificativas.
- Deslocamento: o que é ouvido é retalhado com posições e/ou suposições que batem de frente com o objetivo do aplicador da técnica.
- Distração: a pessoa fica aérea e não consegue assimilar tudo o que está sendo falado, pensamentos e outras coisas distraem facilmente a pessoa que está presente apenas fisicamente no local.

Moscovici (2009) acredita que quase sempre o indivíduo não se encontra pronto mentalmente e emocionalmente para acolher o *feedback*, ou não se interessa e nem vê a importância de sua realização. É necessário ficar vigilante a estes fatores, que limitam e causam um evidente impedimento da relação entre as pessoas. Se persistir na realização do *feedback*, os indivíduos começarão a desconfiar das razões para que o mesmo aconteça, opõem-se a credibilidade das informações e pensam logo em como se defender.

### **3 METODOLOGIA**

Será utilizada a pesquisa bibliográfica que é desenvolvida a partir de matérias publicadas em livros, teses, artigos, entre outros, sendo embasada nos

materiais de diversos autores como Minicucci (1995), Moscovici (2009), Fiorelli (2007) entre outros. Utilizará também da pesquisa descritiva e exploratória, ao entrar em contato direto com o ambiente em estudo e as pessoas entrevistadas.

"A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais." (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 154)

Também foi feita a pesquisa de campo, desenvolvida através da observação e/ou coleta de dados, para comprovar o que for dito, tendo em vista a resposta da pergunta problema na prática, coletando os dados de 11 pessoas uma empresa do ramo de alimentação, alcançando os 100% dos funcionários através de um questionário com perguntas objetivas sobre nosso tema, e fazendo uma análise contextual sobre respostas obtidas.

A princípio seria utilizada como metodologia somente a pesquisa bibliográfica, descritiva, exploratória e a pesquisa de campo, porém deparando com a ignorância das pessoas sobre o assunto no ambiente onde estava sendo aplicada, ampliou-se o planejamento, usando também outro método, a entrevista, visto a necessidade de troca de informação. Houve a explicação do termo *feedback*, pois a grande maioria nunca havia nem ouvido falar sobre o mesmo. Sem a aplicação desta entrevista ficaria inviável continuar a pesquisa de campo devido à total falta de conhecimento sobre o assunto dos entrevistados. "A entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema." (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 195)

Deste modo obtêm-se as informações que solucionam e/ou respondem a pergunta de pesquisa deste estudo, concluindo-o de forma coerente e verdadeira.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

### **4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A avaliação constante dos resultados obtidos diariamente na organização tende a ser um dos critérios primordiais para o desenvolvimento de um indivíduo. A ferramenta de avaliação pode ser considerada como peça chave para o alinhamento

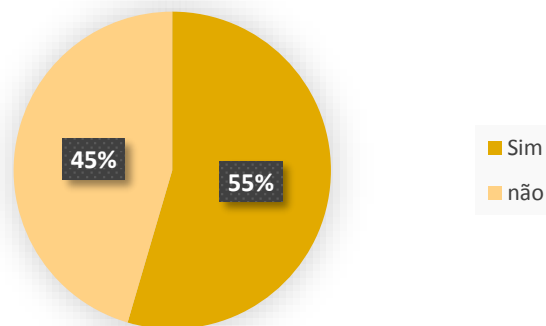


dos resultados obtidos junto às expectativas organizacionais, sendo assim se faz necessária a realização da entrevista devolutiva do gestor ao colaborador avaliado.

A primeira questão aborda, se os entrevistados possuem conhecimento sobre o significado do termo *feedback* e o resultado foi surpreendente, pois 55% responderam não ter conhecimento sobre o termo, e 45% disseram ter conhecimento sobre o mesmo.

*Feedback* também está relacionado a interação do grupo, entre seus membros. Segundo Robbins (2009) por mais incrível que seja somente há pouco tempo, as relações interpessoais tiveram relevância nas disciplinas dos cursos de administração.

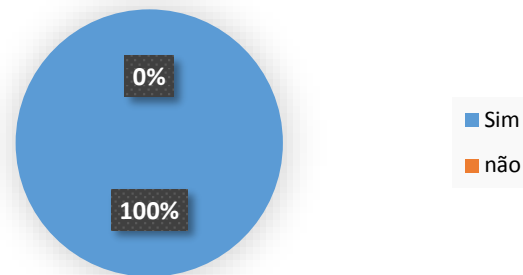
**Gráfico 1** - Conhecimento sobre o significado do termo *feedback*



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

“O *feedback* é uma questão de educação e consideração. No mundo do relacionamento virtual, as pessoas estão cada vez mais ensimesmadas e sem tempo para o diálogo e a conversação.” (MATOS, 2015, p.18). Deste modo, o segundo questionamento foi sobre a importância da realização dos momentos de *feedbacks* dentro do âmbito organizacional, a resposta foi unânime quanto ao reconhecimento da necessidade do mesmo no cotidiano, o que nos leva a acreditar que se o *feedback* for diário pode gerar um ambiente com um clima organizacional melhor, pois as pessoas iriam trabalhar a busca por melhoras quantos aos resultados negativos, e aperfeiçoar os resultados positivos obtidos.

**Gráfico 2** - Qual a importância da realização de momentos de *feedback*

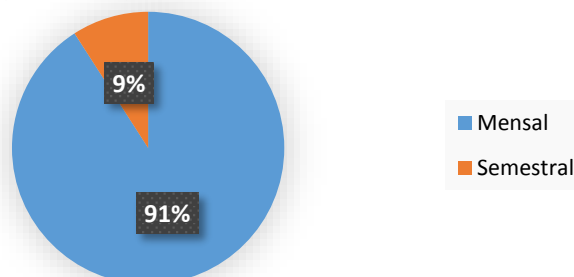


Fonte: Pesquisa de campo, 2016

A terceira questão busca entender sobre a frequência considerada importante para a realização do *feedback* dentro da organização, 91% optaram pelo *feedback* mensal sendo levado em consideração o fator de comparação mês a mês para o crescimento profissional individual, bem como para um resultado final positivo dentro da organização, pois se os mesmos sabem onde devem se dedicar mais e melhorar ou manter determinadas atitudes torna-se mais fácil a manutenção das atividades diárias. Apenas 9% optaram pelo *feedback* semestral visando que os liderados teriam um tempo para a mudanças e melhorias em suas ações.

Manutenção do sistema e controle dos resultados: compreende o acompanhamento, a manutenção e o controle dos resultados alcançados pelos sistemas de avaliação do desempenho em vigor. Esses resultados podem indicar a necessidade de um ajustamento nos critérios e nas políticas, de reformulação, de retreinamento dos avaliadores, etc. A retroação (*feedback*) do sistema é responsável pela regulação e adequação dos critérios. (CHIAVENATO, 2016, p. 148).

**Gráfico 3** - A frequência considerada importante para a realização de *feedback*



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

O quarto questionamento busca saber se a empresa demonstra prática ao aplicar o *feedback*, e como resultado é apresentado o despreparo dos profissionais envolvidos no processo de avaliação de desempenho dentro da organização, pois 100% dos entrevistados afirmaram falta de capacitação na aplicação dessa ferramenta, ambos disseram que é perceptiva a incapacidade de fornecer dados sem que haja a expressão de sentimentos e percepções impróprias para o momento da entrevista devolutiva. “Para melhorar seu desempenho, a pessoa precisa de retroação (*feedback*) sobre o que faz. O conhecimento dos resultados (*feedback*) é essencial para correção e melhoria no desempenho no cargo.” (CHIAVENATO, 2016, p. 60)

**Gráfico 4** - A empresa demonstra ter prática ao aplicar o feedback



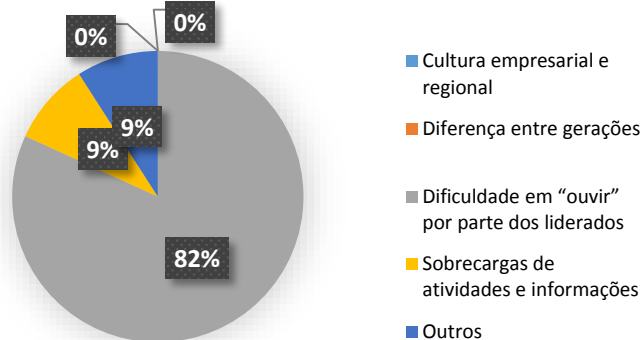
Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Segundo Robbins (2009) no momento que os administradores são interrogados sobre suas adversidades e dificuldades mais constantes, normalmente as respostas direcionam para assuntos comuns. Refere-se ao modo de "relação entre as pessoas", a carência de habilidade de diálogos dos superiores, o limitado estímulo dos funcionários, as divergências entre componentes de grupo e a oposição dos trabalhadores à reestruturação da organização, entre outros motivos apontados.

Seguindo esta ideia foi abordado como tema para o quinto questionamento os fatores que dificultam a aplicação do *feedback* dentro da organização, onde as respostas foram lideradas com 82% sendo a maior dificuldade ouvir por parte dos liderados, os entrevistados disseram que quando há a aplicação da ferramenta os liderados possuem uma alta dificuldade em receber de volta questionamentos sobre suas ações, e propostas de possíveis melhorias para o âmbito organizacional, na

sequência tivemos 9% dos entrevistados dizendo ser a maior dificuldade a sobrecarga das atividades e outros motivos.

**Gráfico 5 - Quais fatores que dificultam aplicação do *feedback***

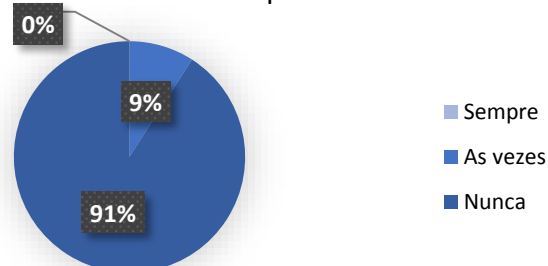


Fonte: Pesquisa de campo, 2016

O sexto gráfico procura mostrar quanto ao processo de comunicação, se o mesmo é realizado de forma adequada, pois sabe-se que a forma com que as ideias são expostas, ou até mesmo as expressões ao falar podem arruinar ou melhorar a forma com que o líder se expressa dentro das organizações, e o resultado aponta que 91% dos entrevistados dizem nunca perceberem o processo de comunicação sendo aplicado adequadamente dentro da organização e 9% disseram que as vezes o mesmo é aplicado de forma coerente ao que deveria ser realizado.

Se as diferenças são aceitas e tratadas em aberto, a comunicação flui facilmente em dupla direção: as pessoas ouvem as outras, falam o que pensam, sentem e têm possibilidades de dar e receber *feedbacks*. Dessa forma, com certeza, o grupo sairá ganhando, pois todos se sentirão respeitados, considerados e motivados, para buscar os melhores resultados em suas atividades. (MATOS, 2015, p. 81).

**Gráfico 6 - O processo de comunicação é feito de forma adequada**

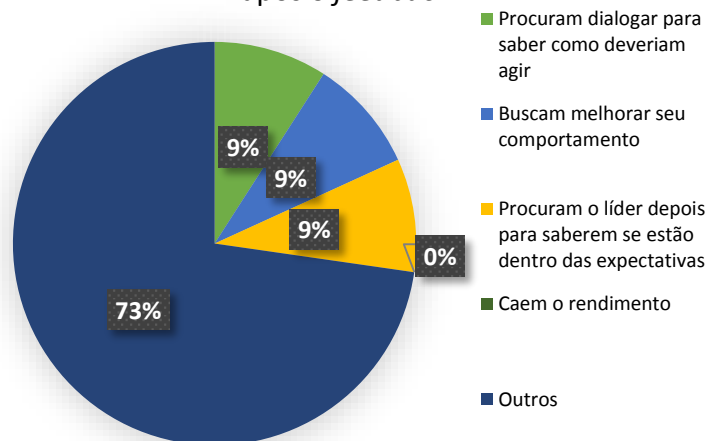


Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Robbins (2009) explica que as pesquisas sobre comportamento organizacional, de forma similar estão voltadas ao bem-estar no trabalho. Os administradores precisam incomodar-se com este fato, devido três fatores. Primeiro, apresenta-se uma conexão entre bem-estar no ambiente de trabalho e rendimento eficaz nas atividades. Segundo, o bem-estar está ligado de modo desfavorável à faltas e a demissões de funcionários. E terceiro, pode-se alegar que os administradores, possuem um compromisso benévolo de conceder funções que sejam encorajadoras, recompensadoras e que promova realização.

Portanto, a sétima questão entende como os funcionários reagem após a realização do *feedback* com os mesmos, nenhum questionado optou pela opção de cair o rendimento, 9% disseram procurar o líder para saber se estão ao menos dentro das expectativas esperadas pela empresa, também com 9% alguns questionados disseram buscar a melhoria de seu comportamento para que em uma próxima aplicação da ferramenta obtenham um melhor resultado, outros 9% responderam que procuram dialogar entre si para saber como deveriam agir. Por fim 73% disseram ter outras reações, porém não às destacaram.

**Gráfico 7 - Como os funcionários reagem após o *feedback***



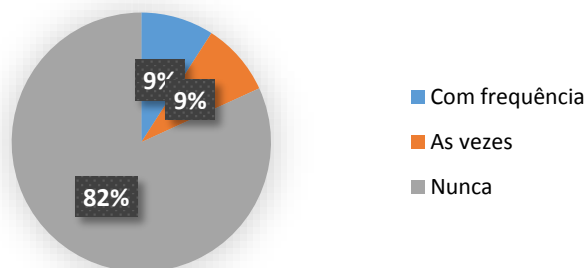
Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Procuramos abordar no oitavo questionamento se os liderados são estimulados a manifestar suas opiniões no momento de realização do *feedback* e 82% afirmaram nunca terem sido estimulados a manifestar sua opinião bem como nunca

se expressaram durante a aplicação da ferramenta, e 9% disseram ser estimulados com frequência ou as vezes.

Conflitos, mágoas, ressentimentos, desentendimentos. O diagnóstico é simples: falta de *feedback*, ausência de diálogo, ou seja, muita transmissão de informação e pouca comunicação. Palavras, palavras, palavras, nada além de palavras, e pouco diálogo. Falar, ouvir e dar *feedback* – esse é o círculo virtuoso da comunicação sem complicação. (MATOS, 2015, p. 19).

**Gráfico 8** - É estimulado a manifestar sua opinião no momento do *feedback*



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

Segundo Robbins (2009, p. 222) "o ambiente de uma organização é composto por instituições ou forças que estão do lado de fora e que têm o potencial de afetar seu desempenho. Trata-se de um fator determinante para a estrutura." Devido a isso, na nona questão procuramos identificar se o ambiente propicia a prática do *feedback* construtivo, se as alocações são adequadas para a realização do mesmo onde 100% disseram que o ambiente não é favorável para tal aplicação, fazendo um comparativo com questões anteriores já era possível identificar que o mesmo não é aproveitado como deveria.

**Gráfico 9** - O ambiente propicia a prática do *feedback* construtivo



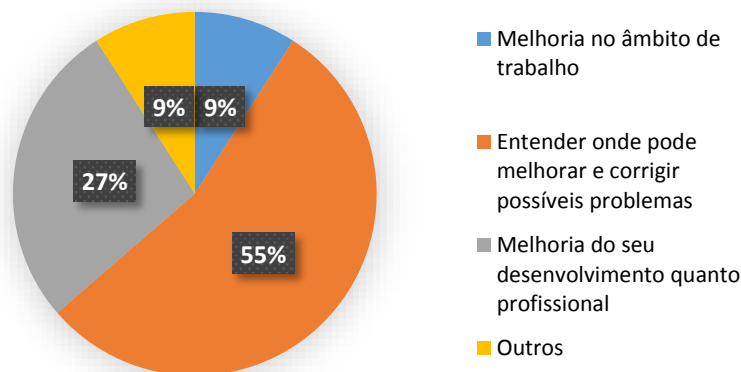
Fonte: Pesquisa de campo, 2016

A décima e última questão aborda a expectativa do liderado quanto a realização do *feedback* dentro da organização, busca entender sobre o que o mesmo espera caso essa ferramenta seja aplicada com frequência e o resultado se mostrou bem diversificado, pois 9% dos entrevistados apresentaram motivos diferentes relacionados com suas expectativas ou melhoria no âmbito de trabalho, 27% disseram esperar que o mesmo traga melhoria em seu desenvolvimento profissional e 55% disseram que a expectativa é gerada em entender onde pode-se melhorar e corrigir possíveis problemas chegando assim no objetivo final que seria o de crescimento de todos juntos a organização.

Espera-se a realização dessas mudanças no ganho do *feedback* contínuo, porém é preciso ser um bom ouvinte, estar sempre disposto a receber críticas para que as mesmas os faça crescer.

É preciso reconhecer a importância do *feedback* como processo de ajuda mútua. O sucesso máximo, em um processo de reciprocidade, ocorre no momento em que, ao dar *feedback* para você, torno-me consciente de que isso também é útil para mim. (MATOS, 2015, p. 82).

**Gráfico 10** - Expectativa com a prática do *feedback*



Fonte: Pesquisa de campo, 2016

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O questionamento que conduziu esse trabalho foi: Quais os motivos e os benefícios de utilizar *feedback* como recurso indispensável nas organizações, na relação entre líder e liderado? Após apresentar a opinião de vários autores, pode-se verificar que o *feedback* acarreta benefícios quando bem aplicado, alguns são:

melhoria da comunicação e do relacionamento interpessoal e motivação por parte dos funcionários que entendem de forma precisa as metas a serem alcançadas e clareza nos pontos a serem mudados. O *feedback* proporciona aos líderes e liderados a oportunidade de se manifestarem, dar opiniões tanto para o crescimento da empresa quanto crescimento pessoal, na realização do método toda crítica deve ser construtiva e não ofensiva, e todo funcionário deve aprender a recebê-la de forma positiva para benefício próprio.

A pesquisa realizada sobre o método do *feedback* uma empresa do ramo de alimentação, na cidade de Anápolis – GO, foi de extrema importância. O resultado do questionário na empresa em estudo, demonstra que ambos os envolvidos na pesquisa reconhecem a necessidade do *feedback* dentro do cotidiano da organização, bem como a importância do mesmo para a melhoria do ambiente de trabalho, crescimento individual e coletivo, apesar de atualmente a empresa não demonstrar prática do método dentro da organização.

A pesquisa evidenciou que um dos fatores relevantes que geram e/ou influenciam dificuldades na empresa é a falta de comunicação, constantemente apresentados em estudos e literaturas sobre o tema *feedback*, e confirmadas com as respostas apresentadas na pesquisa.

Os objetivos deste artigo foram concluídos e alicerçados pelas ideias dos autores citados. Entende-se que sem o método a empresa não possui o rendimento necessário, sendo assim, não há um retorno adequado ao liderado, que por sua vez, trabalha muitas vezes insatisfeito com sua liderança, não atingindo um potencial elevado. Há formas certas e coerentes de se aplicar o *feedback*, como por exemplo: ser restrito a assuntos que comportam a ocupação profissional, etc.

A aceitação do *feedback* como ferramenta de gestão faz parte de um processo de melhoria e crescimento para a organização e contribue para a condução da empresa em direção a uma nova maneira de pensar e agir. Sendo um intermediário de mudança, os líderes precisam se adequar as novas ferramentas de gestão e desapegar dos procedimentos ultrapassados, estando abertos a novos conceitos.

## **6 ABSTRACT**

THE NECESSITY OF THE *FEEDBACK* IN COMPANIES, IN THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER AND LEADER.



Although the feedback is right of employees within organizations, it is observed that this practice is not common in the corporative environment. The article shows the analysis and the importance of feedback interview in performance evaluation processes between leader and led, therefore, it enables viewing, understanding and compression of their capabilities, enables visualization improvement and becomes aware of the impact of their actions related directly in the company's results, as well as being an indispensable tool in motivational requirement of employees. To work within this goal, research was conducted with a group of twentieth active 11 leaders in different sectors a food business in the city of Anápolis - GO. The data were collected through field survey questionnaire, and literature for understanding and understanding of the topic and other related issues.

**Keywords:** Management. Feedback. Skills. Advantages.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas:** como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. – 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LEVEK, A. R. H. C.; MALSCHITSKY, N. **Gestão do capital.** 1ª. ed. Curitiba: Imprensa Cargraphics, 2002.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.
- MATOS, G. G. **Comunicação aberta:** desenvolvendo a cultura do diálogo. Barueri, SP: Manole, 2015.
- MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 1995.
- MISSEL, S. **Feedback corporativo.** 1ª. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal:** treinamento em grupo. – 17. ed. - Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

PFEFFER, J. **Vantagem competitiva através de pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO

#### Perguntas:

\* O questionado deverá optar por apenas uma alternativa.

**1 -Você sabe o sobre o significa do termo *feedback*:**

Sim	Não
( ) I opção	( ) II opção

**2 – Você acha importante a realização de momentos de *feedback*?**

Sim	Não
( ) I opção	( ) II opção

**3 – Com qual frequência, você percebe que seria importante a realização de *feedback*?**

Diário	Mensal	Semestral	Anual
( ) I opção	( ) II opção	( ) III opção	( ) IV opção

**4– A empresa demonstra ter prática ao aplicar o *feedback*:**

Sempre	Às vezes	Nunca
( ) I opção	( ) II opção	( ) III opção

**5 - Quais fatores que dificultam aplicação do *feedback*:**

Cultura empresarial e regional;	( )
Diferença entre gerações;	( )
Dificuldade em “ouvir” por parte dos liderados;	( )
Sobrecargas de atividades e informações.	( )
Outros: _____	( )

**6- O processo de comunicação é feito de forma adequada, proporcionando melhorias para quem está recebendo o *feedback*:**

Sempre	Às vezes	Nunca
( ) I opção	( ) II opção	( ) III opção

**7 - Como os funcionários reagem após o *feedback*:**

Procuram dialogar para saber como deveriam agir;	( )
Buscam melhorar seu comportamento;	( )
Procuram o líder depois para saberem se estão dentro das expectativas;	( )
Caem o rendimento;	( )
Outros: _____	( )

**8 - No momento do *feedback*, você é estimulado a manifestar sua opinião:**

Com frequência	Às vezes	Nunca
( ) I opção	( ) II opção	( ) III opção

**9- O ambiente propicia a prática do *feedback* construtivo:**

Sim	Não
( ) I opção	( ) II opção

**10 - Sua expectativa com a prática do *feedback*:**

Melhoria no âmbito de trabalho;	( )
Entender onde pode melhorar e corrigir possíveis problemas	( )
Melhoria do seu desenvolvimento quanto profissional;	( )
Outros: _____ _____	( )