



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



# A PRÁTICA DO FEEDBACK EM UMA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL DE SÃO JOSÉ/SC

**Lucimeri Ramos**  
**lucimeri78@gmail.com**  
**UNIASSELVI/FADESC**

**Helio Alves da Cruz**  
**adm.helio@bol.com.br**  
**UNIASSELVI/FADESC**

**Resumo:** Este artigo busca avaliar a prática do uso de feedback na área administrativa de uma Indústria de Telecomunicações localizada na Cidade de São José, em Santa Catarina, Brasil. Aborda o tema feedback como instrumento de desenvolvimento profissional, buscando mostrar a sua importância na imagem e eficácia das empresas. Por meio de um Modelo desenvolvido por Almeida (2008). Para tanto, a pesquisa apoia-se nos resultados de uma pesquisa que envolveu a aplicação de 59 questionários, distribuídos em quatro Departamentos Administrativos sendo: Apoio Administrativo, Controladoria, Financeiro e Recursos Humanos. Os resultados mostram que a troca de feedback entre superiores e colegas foi a variável que apresentou o mais baixo valor em toda pesquisa e o departamento controladoria se destacou pelo uso da prática do feedback.

**Palavras Chave:** Feedback - Desenvolvimento - Instrumento - Profissionais - Processo



28 · 29 · 30  
de OUTUBRO

**XII SEGET**  
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA  
TEMA 2015  
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente muito se fala em desenvolvimento organizacional, profissional e pessoal. Para tanto, preciso certificarmos que nossas estratégias e comportamentos estão de acordo com o planejado.

Em se tratando de indivíduos nas organizações, a cultura do *feedback* é um fator que pode contribuir para o desenvolvimento das pessoas, e por consequência da organização e da sociedade em geral.

Para tanto, o instrumento fundamental para o desenvolvimento dos profissionais o *feedback* é um fator que está implícito no sucesso organizacional, devendo ser incluído como prática diária e ser cultivado pelas empresas. O seu principal objetivo é oferecer as informações necessárias para que os profissionais possam potencializar suas forças e superar suas fraquezas.

Uma publicação da Revista Exame.com em abril 2014 (STONE, 2014), aponta que empresas que carecem de estabelecer uma cultura do *feedback* podem sofrer com baixa produtividade e aumento da rotatividade da mão de obra, o que vem a causar falta de motivação e, conseqüentemente, interferir na imagem e eficácia das empresas.

Então, podemos dizer que essa cultura do *feedback* produz efeitos positivos nas organizações. Seja em comportamento ou em resultados.

Mas ainda encontra muitas resistências nas organizações. Pois há uma dificuldade em dar e em receber *feedback*. Ponto este, fundamental para o processo ter resultado satisfatório.

Portanto, este artigo avalia o *feedback* como instrumento importante para a gestão organizacional e de desenvolvimento para profissionais e colegas da área administrativa de uma Indústria, localizada na Área Industrial do Município de São José, no Estado de Santa Catarina.

Para tanto, utilizamos o Modelo de Almeida (2008) para a base teórica e, principalmente para a pesquisa de campo.

A pesquisa, realizada no mês de maio de 2015, utilizou um questionário com abordagem ao perfil dos profissionais administrativos da Indústria e a utilização do *feedback* no departamento do respondente com o objetivo de identificar o uso desse instrumento de desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho.

## 2. CONCEITO DE FEEDBACK

Sua origem está naturalmente associada a tornar operacional a informação dentro e fora de uma organização. Neste sentido, para Lepsinger e Lucia (1997 apud REIS, 2010), a partir da década de 50, duas ideias passaram a orientar o conteúdo e a forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações.

Por um lado, a administração, por objetivos ajudou a formalizar e focar o processo de *feedback*; por outro, pesquisas na área de motivação e satisfação estabeleceram relação entre *feedback* recebido e produtividade com o trabalho. Essas tendências impulsionaram práticas de reuniões de *feedback* de desempenho, envolvendo superiores e empregados.

O *feedback* faz com que pessoas possam modificar seus comportamentos na direção desejada, manter os comportamentos já adequados e adquirir novas habilidades e Almeida (2008) descreve *feedback* como “um processo de ajuda para mudanças de comportamento, melhorias de desempenho e para desenvolvimento”.

Não é fácil dar nem receber *feedback*, devido momento de alta exposição das pessoas, porém quando bem aplicado pode tornar-se algo altamente motivador, Almeida (2008) nos apresenta cinco pontos essenciais para a eficácia do *feedback*:

- a) estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre o comunicador e o receptor;
- b) reconhecer que o *feedback* é um processo de exame conjunto;
- c) aprender a ouvir; a receber *feedback* sem reações emocionais defensivas;
- d) aprender a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas;
- e) delinear um plano de desenvolvimento para correção dos pontos negativos e negociar metas, prazos e compromissos mútuos.

Conclui ainda, Almeida (2008) que além da sua importância como fator de melhoria, o *feedback* bem aplicado é capaz de motivar. As ações motivacionais e o *feedback* vão incentivar pessoas e equipes a trabalhar da melhor maneira possível, através da construção de um ambiente favorável no desempenho de suas aptidões, seguindo os atributos básicos de comportamento e visando o atingimento das metas.

Para Moscovici (1985) o *feedback* ajuda na mudança de comportamento, informando a pessoas ou grupo, sobre suas ações que estão interferindo nas ações de outras pessoas. Sendo eficaz, o *feedback* ajuda a quem o recebe e melhorar o seu desempenho a fim de alcançar seus objetivos.

Noe (1996) descreve que o *feedback* deve ser focado no comportamento ou resultado e não na pessoa, minimizando-se as críticas e, finalmente, estabelecendo os objetivos a serem alcançados.

O *feedback* pode ser realizado de forma oral e escrita e apresenta as vantagens e desvantagens da forma aplicada, Megginson et al. (1998), refere-se a comunicação oral de pessoa para pessoa como uma vantagem fundamental como oportunidade de interação e a sua principal desvantagem é a falta de registros como comunicação escrita, apresentados por meios de memorandos, relatórios e anotações.

Ribeiro (2005) enfatiza que o *feedback* faz parte do processo de avaliação de desempenho, onde todo funcionário espera que seu superior se reúna com ele, a fim de obter um balanço de seu desempenho durante o ano. Tem o funcionário interesse em saber como foi a sua atuação, seu desenvolvimento e sua contribuição.

Roland e Bee (1996) completam ainda que o *feedback* permite modificar nossa maneira de encarar e lidar com determinados assuntos e ideias e buscamos trabalhar com mais empenho para um melhor resultado.

Ribeiro (2005) conclui ainda que realizado as premissas de um programa de avaliação de desempenho, os passos para sua elaboração, os objetivos específicos e as questões enfrentadas durante o seu processo, faz-se necessário à reunião dessa avaliação através de *feedback*. Segundo o autor esse é o momento de definir os pontos-chave, ter respostas para as questões relevantes, definir como iniciar a reunião e quais resultados deseja alcançar.



Quanto ao *feedback*, o autor define alguns pontos a serem seguidos:

- a) não deixe passar muito tempo sem dar *feedback*;
- b) seja específico;
- c) faça um balanço negativo e outro, positivo;
- d) trate um ponto de cada vez;
- e) obtenha compromisso.

A todo o momento estamos recebendo *feedback*, e para Roland e Bee (1996) a crítica é parte fundamental do processo que orienta as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação.

A capacidade de criticar construtivamente, de saber receber críticas e utilizá-las em proveito próprio é fundamental, não apenas no ambiente de trabalho, mas também nas relações sociais e familiares (ROLAND; BEE, 1996).

As pessoas bem sucedidas sabem valorizar as críticas que recebem no meio em que vivem, independentemente de onde venha, seja de um colega ou de seu superior e aprendem utilizá-lo em proveito próprio. Muitas vezes essas críticas são construtivas ou destrutivas.

Utilizando a combinação de elogios, somando-se as críticas construtivas, adicionando o encorajamento e plano de melhoria, tudo nessa ordem formando um belo sanduíche. “Sanduíche de Feedback” (ALMEIDA, 2008) divertido na expressão o autor utiliza forma de abordar as pessoas no momento de fornecer o *feedback*.

Ao tratar de tipos de críticas os autores especificam (ROLAND; BEE, 1996), uma crítica é positiva quando visa a reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado, e negativo quando visa a corrigir e melhorar o comportamento ou desempenho de baixa qualidade ou insatisfatório.

Ao receber informações sobre sua atuação, o funcionário pode efetuar as correções em seu desempenho e, conseqüentemente, crescer no ambiente da organização (RIBEIRO, 2005).

Os autores concluem ainda que cada vez mais, as pessoas trabalham como membros de diversas equipes e passam de uma equipe para outra com uma frequência maior que a do passado. Isso porque o trabalho em equipe vem tornando-se fundamental para o sucesso da maioria das empresas. Em parte, a estrutura das empresas está mudando devido desaparecimento das estruturas formais e pelo incremento de equipes com projetos flexíveis. E para a capacidade dos membros da equipe de criticar construtivamente é uma das peças fundamentais do processo de *feedback* (ROLAND; BEE, 1996).



O Quadro, a seguir, apresenta dois questionários com as habilidades de fazer e receber críticas durante processo de *feedback*.

**Quadro 1:** Fazendo e Recebendo Críticas no processo *feedback*.

<b>Fazendo Críticas</b>	<b>Recebendo Críticas</b>
O que esperava ao criticar?	Eu as busquei? Sim/Não. Se sim, quais foram meus objetivos? Se não, como deveria tê-las buscado? Se não, quais foram os objetivos da pessoa que as fez?
Qual foi o resultado?	Qual foi o resultado?
O que saiu bem e por quê?	O que saiu bem e por quê?
O que não saiu tão bem por quê?	O que não saiu bem e por quê?
O que aprendi?	O que aprendi?
O que farei de maneira diferente da próxima vez?	O que farei de maneira diferente da próxima vez?

Fonte: Adaptado de Roland e Bee (1996, p. 58).

A sintetização deste processo de fazer e receber *feedback*, apontado pelos autores, trazem orientações de enfoques que podem ser abordados neste processo. Portanto, precisamos criar um ambiente favorável, ou seja, um contexto que possibilite que isso seja praticado nas organizações. Sem criação de conflitos ou resistência. Para que se torne um processo natural e espontâneo nas rotinas organizacionais.

### 3. METODOLOGIA

Instalado na Área Industrial de São José, no Estado de Santa Catarina, o estudo que deu origem a este artigo foi realizado em uma indústria de telecomunicação eletrônica de uma empresa 100% brasileira. Fundada em 1976, a indústria de telecomunicações atua nas áreas de Segurança, Telecom e Redes. Atualmente possui cinco unidades fabris com mais de dois mil



funcionários e embora tenha mais de uma unidade fabril, sua administração está centralizada na matriz em São José.

A administração da indústria de telecomunicações é formada por quatro departamentos, apoio administrativo, controladoria, financeiro e recursos humanos. Esses departamentos são constituídos por colaboradores com cargos de assistentes, analistas, supervisores e gerentes.

Como uma oportunidade de crescimento e aprendizado aos colaboradores, alguns departamentos administrativos passaram a utilizar o *feedback* como atitude de interação para desenvolvimento pessoal e de equipe.

O estudo teve como objetivo identificar a percepção desses colaboradores da organização estudada, com relação a prática do *feedback* entre seus superiores e colegas, apoiado no modelo teórico mencionado no conceito de *feedback*.

Esse estudo foi realizado com colaboradores com mais de 1 (um) ano de empresa, e foram selecionados cargos de liderança, assistentes, auxiliares e analistas s departamentos apoio administrativo, controladoria, financeiro e recursos humanos.

Para uso da pesquisa buscou-se caracterizar o perfil profissional administrativo da indústria de telecomunicação eletrônica, onde no Quadro 2 mostra informações dos colaboradores, da organização e da amostra pesquisada.

**Quadro 2:** Caracterização dos profissionais pesquisados.

Perfil	Departamentos Administrativos				
	Apoio Administrativo	Controladoria	Financeiro	Recursos Humanos	Total
<b>Número colaboradores</b>	10	30	14	15	69
<b>Amostra (%)</b>	8 (13,56)	26 (44,04)	12 (20,34)	12 (20,34)	59
<b>Sexo (%)</b>	62 feminino 38 masculino	46 feminino 54 masculino	75 feminino 25 masculino	83 feminino 17 masculino	100
<b>Formação acadêmica (%)</b>	12 Pós-completo 12 Superior completo 38 Superior incompleto 38 Médio completo	42 Pós-completo 12 Pós-incompleto 38 Superior completo 8 Superior incompleto	34 Pós-completo 7 Pós-incompleto 34 Superior completo 25 Superior incompleto	50 Pós-completo 8 Pós-incompleto 34 Superior completo 8 Superior incompleto	100

Fonte: Autores da pesquisa e Empresa (2015).

Dentre as variáveis da pesquisa, a variável *feedback* é o foco deste artigo. Dos 95 (noventa e cinco) colaboradores dos departamentos administrativos, apenas 69 (sessenta e nove) foram selecionados para a pesquisa devido a regra de 1 (ano) de empresa.

Para a amostra foi considerado diferenças significativas para um valor de  $p < 0,05$ , com resultado de 59 (cinquenta e nove) colaboradores selecionados para responder a pesquisa. Dos colaboradores selecionados, ambos são do mesmo sexo e apresenta formação acadêmica, médio completo a pós-graduação completa.

Portanto, a abordagem escolhida foi a Pesquisa Quantitativa e coleta dos dados por meio de Questionário com questões fechadas. A Pesquisa quantitativa visou trabalhar com dados numéricos. E o questionário com questões fechadas, está voltado para busca de algo específico na pesquisa. Conforme Amaro, Póvoa e Macedo (2004; 2005) um questionário é um instrumento de investigação que visa recolher informações baseando-se, geralmente, na inquirição de um grupo representativo da população em estudo. Para tal, coloca-se uma série de questões que abrangem um tema de interesse para os investigadores, não havendo integração direta entre estes e os inquiridos.

#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Aplicou-se o questionário (Anexo I) à todos os profissionais das áreas administrativas mencionados na amostra, durante período de dois dias, obtendo-se um total de 53 respondentes, sendo 03 do Departamento Apoio Administrativo, 26 da Controladoria, 12 do Financeiro e 12 do Recursos Humanos.

Foram calculadas as médias para todas as variáveis conforme demonstra a Tabela 1.

**Tabela 1:** Médias das variáveis relacionadas com as dimensões básicas da tarefa.

Variável (%)	Apoio Administrativo	Controladoria	Financeiro	Recursos Humanos	Média
Prática do uso de <i>feedback</i>	38	100	92	92	80
Troca de <i>feedback</i> entre superiores e colegas	25	100	83	92	75
Importância do <i>feedback</i> como instrumento de desenvolvimento profissional	38	100	100	100	85
Sem resposta	62	0	0	0	16

Fonte: Autores da pesquisa (2015).

A partir de uma análise de dados encontrados para as quatro áreas administrativas pesquisadas, dentre as três variáveis pesquisadas no modelo, a troca de *feedback* entre superiores e colegas, foi a variável que apresentou o mais baixo valor em toda pesquisa.

Este resultado faz um alerta para as dificuldades encontradas em alguns profissionais em realizar *feedback* com seus superiores e colegas e de acordo com Paschoal (2006), muitos

de nós temos o mau hábito de não dar retorno às pessoas sobre suas ações no momento certo, em seguida a ocorrência dos fatos.

Deixamos para dizer depois do ocorrido e logo, nossas palavras têm mais sentido. Muitas vezes acabamos não dizendo nada, porque, tendo passado algum tempo, nós mesmos sentimos que as circunstâncias não são mais as mesmas e acabamos deixar passar uma oportunidade de consertar algo que pode vir a nos incomodar novamente no futuro. Isto ocorre em casa e em todo tipo de relacionamento, não somente em nosso ambiente de trabalho.

Todos os colaboradores, como qualquer um de nós, tem a necessidade de saber como está sendo visto o trabalho que realiza, o *feedback* motiva, favorece o crescimento e o aprendizado, é uma análise constata das situações de trabalho (SESI/SC, 2010).

Destacamos ainda, a importância do *feedback* como instrumento de desenvolvimento profissional como a variável de mais alto valor em toda pesquisa. Isso demonstra o quando os colaboradores de uma organização estão dispostos a melhorar seu desempenho a fim de alcançar seus objetivos.

O resultado das variáveis demonstrou que alguns departamentos como, apoio administrativo, financeiro e recursos humanos, ainda apresentam dificuldades em realizar a pratica do uso do *feedback* e eventualmente a troca de *feedback* entre superiores e colegas.

E analisando a pesquisa de forma vertical, podemos observar que os respondentes do departamento do departamento da controladoria se destacaram em atender totalmente todas as variáveis.

Isso demonstra o grau de importância de colaboradores com uma ferramenta simples, sem custo algum e que bem aplicado no dia-dia, traz grandes benefícios para o desenvolvimento pessoal e de equipe como um todo. Em contrapartida, podemos constatar o volume de colaboradores que não responderam a pesquisa, no departamento apoio administrativo, o qual prejudicou o resultado do departamento de como um todo.

Fazendo um balanço geral sobre o perfil dos respondentes podemos considerar que a maioria está na empresa entre 1 (um) a 5 (cinco) anos, são do sexo feminino, com formação superior completo e pós-graduação. Mesmo com pouco tempo de empresa podemos perceber o quanto os colaboradores consideram importante o uso do *feedback*.

Como a maioria apresenta grau de escolaridade superior completo alguns até mesmo com especialização podemos considerar um perfil positivo para empresa no que diz respeito à aceitação do *feedback* como instrumento de desenvolvimento profissional.

Se não gostarmos de alguma coisa, devemos refletir a respeito, com foco no e não no indivíduo (PASCHOAL, 2006).

## 5. CONCLUSÃO

Os dados obtidos na pesquisa reforçam que a variável *feedback* é um fator que deve ser levado em conta pelas organizações industriais, no sentido de estabelecer políticas mais claras e eficazes que satisfaçam as necessidades de desempenho dos profissionais da área administrativa.

O relato dos respondentes, descrito no questionário, mostram a ligação entre *feedback* e a sua importância como instrumento de desenvolvimento profissional, no qual demonstram o grau de importância na execução das atividades durante o trabalho e cabe aos superiores

procederem com o *feedback* como atitude preventiva, procurando fornecê-lo no momento certo, lembrando que a avaliação formal periódica não substitui o diálogo e o fornecimento rotineiro.

Estando mais próximo e fornecendo-lhe o *feedback* nos momentos em que acontecem os fatos, as coisas já estarão claras para ambas as partes. Os retornos são necessários tanto para elogiar quanto para reprovar e nesse momento tem que gerar aproximação e não distanciamento.

A aceitação dos quatro departamentos da área administrativa de uma indústria pela variável *feedback* da pesquisa representa, no sentido social, aprovação, inclusão, aceitação, motivação, bem como abertura para uma perspectiva de crescimento e direção. A prática de fornecer *feedback* nas organizações pode tornar mais evidente à atividade do colaborador, dando-lhe rumo na direção a ser seguida.

## 6. REFERÊNCIAS

**ALMEIDA, Luiz Fernando.** Reconhecimento & recompensa: o processo de reconhecimento e recompensa como ferramenta para alcançar desempenhos superiores nas organizações. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

**AMARO, Ana; PÓVOA, Andréia; MACEDO, Lúcia.** A arte de fazer questionários. Disponível [http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wpcontent/uploads/2009/11/elab\\_quest\\_quimica\\_up.pdf](http://nautilus.fis.uc.pt/cec/esjf/wpcontent/uploads/2009/11/elab_quest_quimica_up.pdf) Acesso em: 29 de out de 2011.

**MOSCOVICI, Fela.** Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos. Editora S.A, 1985.

**NOE, Raymond A.** – Human resource management: gaining a competitive advantage – United States, Elm Street Publishing Services, Inc.1996.

**PASCHOAL, Luiz.** Gestão de Pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

**REIS, Germano Glufke.** Avaliação 360 graus: um instrumento de desenvolvimento gerencial. São Paulo: Atlas, 2010.

**RIBEIRO, Antônio de Lima.** Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva. 2005.

**ROLAND; BEE,** Francês. Feedback: Construindo retornos positivos, recebendo críticas e tirando proveito delas, 10 ferramentas para a crítica e o feedback construtivo. São Paulo: Livraria Nobel, 1996.

**SESI /SC.** Feedback: Uma oportunidade de crescimento e aprendizado. Caderno do Instrutor. Florianópolis, 2010.

**STONE, Douglas.** As empresas não sabem dar feedback. Exame.com, São Paulo, 30 de Abril de 2014. Disponível: <<http://www.exame.com.br/topicos/feedback>> Acesso em: 30 de Abril de 2014).



## ANEXO I

Feedback é um processo de apoio às mudanças de comportamento, melhorias de desempenho e desenvolvimento (ALMEIDA, 2008).

<b>Questionário:</b>		
<b>1 - Departamento:</b>		
<b>2 - Sexo:</b>	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino
<b>3 - Formação:</b>	<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto/cursando	<input type="checkbox"/> Fundamental completo
	<input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto/cursando	<input type="checkbox"/> Ensino médio completo
	<input type="checkbox"/> Superior incompleto/cursando	<input type="checkbox"/> Superior completo
	<input type="checkbox"/> Pós-graduação-Especialização incompleto/cursando	<input type="checkbox"/> Pós-graduação-Especialização completo
<b>4 - Tempo de Empresa:</b>	<input type="checkbox"/> 01 a 05 anos	<input type="checkbox"/> 6 a 10 anos
	<input type="checkbox"/> 11 a 15 anos	<input type="checkbox"/> 16 a 20 anos
<b>5 - Seu departamento tem a prática do uso de feedback?</b>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<b>6 - É comum a troca de feedback entre superiores e colegas?</b>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
<b>7 - Você considera importante o uso do feedback como instrumento de desenvolvimento profissional?</b>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não