

O USO INTELIGENTE DO *FEEDBACK*: SE É TÃO BOM, POR QUE NÃO SE PRÁTICA?¹

FERNANDA VIEIRA²

EUDES CRISTIANO VARGAS³

RESUMO: O *feedback* é considerado uma maneira simples de uma empresa manter seus funcionários alinhados às expectativas e planejamento estratégico. Pois os possibilita visualizar, entender e compreender suas potencialidades, pontos de melhoria e o impacto de suas ações nos resultados da empresa, além de colaborar consideravelmente nos processos motivacionais. Mas se é tão bom, por que não se pratica ainda como deveria?

O objetivo deste artigo é justamente abordar e apresentar possíveis fatores que dificultam a utilização do *feedback* por lideranças empresariais no processo de gestão de pessoas. No alcance deste objetivo, foi realizada pesquisa com um grupo de 21 líderes empresariais atuantes em diferentes setores, níveis hierárquicos e regiões do país. 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.

Os resultados apresentaram a percepção destes líderes quanto a ferramenta *feedback* onde reconhecem e concordam com a utilização, e principalmente a situação atual onde indicam as possíveis dificuldades ainda encontradas na aplicação do *feedback* como ferramenta de gestão pelas lideranças.

Palavras-chave: *Feedback*; liderança; gestão; ferramenta.

1 INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria contínua nas relações humanas tem sido foco de diversas discussões atualmente. A comunicação, o retorno, a orientação, a direção, o respeito e a responsabilidade com as pessoas são necessários e fazem parte de

¹ Trabalho apresentado no GT 3 na Semana Acadêmica Fatecie 2014

² Especialista em MBA Gestão Empresarial pela Uniceusmat

³ Professor titular dos cursos de Administração e Ciências Contábeis da FANP/UNIESP e professor medidor do NEAD Unicesumar (eudes.cristiano@ig.com.br)

um bom *feedback*. É através dele que se consegue o entendimento e compreensão entre as pessoas.

O *feedback* empresarial trata-se de técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos e tem sido considerado uma das melhores ferramentas de gestão, como define o autor Missel (2012). A partir desta avaliação, é possível perceber uma melhoria considerável no clima organizacional e conseqüentemente nos resultados operacionais, proporcionando também crescimento das relações pessoais entre funcionários e clientes.

Porém, torna-se comum relatos de funcionários desmotivados e em constante busca de retorno sobre seu desempenho e clareza de informações referente ao seu desenvolvimento. Sentem-se perdidos, desmotivados e sem perspectivas pela falta de direcionamento sobre suas ações. O *feedback* nada mais é que uma ferramenta de gestão, Missel (2012). Cabe aos líderes essa responsabilidade perante os seus liderados. A dificuldade em realizar o *feedback* e introduzi-lo como rotina diária ainda ocorrem. Sendo assim, quais os fatores que influenciam, dificultam e até impedem que este seja realizado pelas lideranças? Esta problemática desencadeou o interesse neste universo a fim de buscar o entendimento e contribuir com conhecimentos obtidos para as áreas acadêmica e empresarial.

Ao longo deste artigo, serão apresentadas informações obtidas com um grupo de 21 profissionais atuantes na liderança de diversas empresas e localidades, que auxiliarão na confirmação de dados sobre fatores que dificultam a aplicação desta ferramenta, assim como informações que indicarão a importância e necessidade desta ferramenta no dia a dia. Para coleta de dados foi utilizado um questionário de pesquisa com dez questões abertas e fechadas, nas quais as respostas foram confrontadas com a teoria obtida através de pesquisa bibliográfica sobre o assunto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de pessoas



A área de Recursos Humanos há algum tempo passou de um simples departamento de pessoal para um agente estratégico e passível de transformações dentro de uma organização, mais conhecida como gestão de pessoas. Ideia defendida pela autora Nickel (2002, p.17).

A empresa que opta pela gestão de pessoas, certamente obterá resultados em benefício a saúde organizacional, aumentando a sua produtividade, sobrevivendo e se mantendo competitiva e propiciando satisfação dos empregados.

Neste sentido, as empresas contam com várias ferramentas de gestão capazes de fomentar resultados satisfatórios.

2.2 Liderança

A liderança é um tema de extrema importância para gestores, pois a atuação dos líderes é papel fundamental na eficácia de uma organização.

Hunter (2004) entende que um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente.

Liderança para Chiavenato (2005, p.183) é definida como uma influência interpessoal, na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra pessoa de maneira intencional, exercida em uma dada situação e dirigida pelo processo de comunicação humana para realização de um ou mais objetivos específicos.

A necessidade de os gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes em relação à orientação e acompanhamento de sua equipe é trabalho fundamental para a condução das pessoas. Os funcionários esperam uma nova postura de seus “chefes”, visto que os requisitos exigidos pelas empresas também mudaram, conforme Levek, Malschitzky (2002, p.33).

Dentre os vários estilos de liderança, se encontram: liderança autocrática (líder focado apenas nas tarefas); liderança democrática (voltado para as pessoas e participação dos liderados); liderança liberal (liderados com maior liberdade na execução de projetos e sem supervisão constante – maturidade da equipe); liderança paternalista (líder e equipe tem relações interpessoais similares aos de pai e filho); liderança por ideal (condução de equipes por meio das convicções e dos

valores do líder sem desmerecer os objetivos individuais dos liderados), Chiavenato (1997).

2.3 Comunicação

As pessoas não são sozinhas e nem autossuficientes, utilizam a comunicação para relacionamento entre as elas e ambientes. Isso encontra respaldo em Chiavenato (1997, p. 99) que define comunicação como:

Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra. É a maneira de se relacionar com outras pessoas através de ideias, fatos, pensamentos e valores.

De acordo com Chiavenato (1997), existem três conceitos importantes para a compreensão da comunicação: dado, informação e comunicação. O dado é o registro de determinado evento ou ocorrência; a informação que consiste no conjunto de dados com determinado significado e a comunicação se refere a transmissão da informação, torna-la comum a uma ou mais pessoas.

Segundo o mesmo autor, para que a comunicação seja realizada e forma eficaz, cinco são os elementos fundamentais para tal: o emissor ou fonte (pessoa ou processo que emite a mensagem); transmissor ou codificador (equipamento que codifica a mensagem emitida pela fonte para torna-la adequada e disponível ao canal); o canal (parte do sistema que separa a fonte do destino); o receptor ou decodificador (equipamento que decodifica a mensagem para torna-la compreensível ao destino) e o destino (destinatário da comunicação).

As barreiras da comunicação por Chiavenato (1997, p.105) são descritas como:

1. Barreiras pessoais: são interferências que decorrem das limitações, emoções e valores humanos de cada pessoa.
2. Barreiras físicas: são as interferências que ocorrem no ambiente em que acontece o processo de comunicação.

3. Barreiras semânticas: são as limitações ou distorções decorrentes dos símbolos através dos quais a comunicação é feita

Humanas	Físicas	Semânticas
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de
Hábitos de ouvir	Interferências físicas	palavras
Emoções	Falhas mecânicas	Translação de
Preocupações	Ruídos ambientais	linguagem
Sentimentos	Distância	Significado de sinais
pessoais	Ocorrências locais	Significado de
Motivações		símbolos
		Decodificação de
		gestos
		Sentido de
		lembranças

Tabela 1 – Três tipos de barreiras à comunicação – Fonte: Recursos Humanos. Ed Compacta – Idalberto Chaivenato (1997).

Além das três barreiras acima citadas, o autor defende que a comunicação pode ainda sofrer influência de três fatores: a omissão (cancelamento de aspectos importantes da comunicação), a distorção (alteração, deturpação, modificação, afetando o significado original) e a sobrecarga (grande volume ou quantidade de comunicação, ultrapassando a capacidade pessoal do destinatário processar as informações).

2.4 Feedback – Ferramenta de gestão

Segundo Missel (2012, p.22) o *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 nos participantes do grupo. É transmitido por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa.

Com as mudanças constantes ocorridas no universo empresarial, os aplicadores da ferramenta *feedback* devem estar cada vez mais preparados e cientes de suas responsabilidades mediante a esta prática. Caso dos cargos de



liderança. Hunter (2004) entende que um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente.

As transformações estão ligadas as ferramentas de gestão cada vez mais desenvolvidas com o intuito de facilitar e melhorar diversos aspectos dentro da realidade das organizações. Dentre essas ferramentas, estão o uso e aplicação do *feedback*.

Inúmeras obras, artigos e pesquisas tratam do tema *feedback*, mostrando sua importância dentro das relações profissionais e também pessoais. Willians (2005), afirma o quanto o *feedback* é importante para todos nós, pois segundo o autor, o *feedback* torna-se a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia.

O *feedback* como ferramenta de gestão já é adotado em milhares de organizações no mundo inteiro por líderes que acreditam que tornarão suas empresas mais fortes, lucrativas, inovadoras, produtivas e muito mais estruturadas.

Porém, mesmo com estas informações, há empresas que ainda não são adeptas a esta ferramenta, e gestores despreparados que não a utilizam em seu favor, ou a favor da empresa, seja por falta de informações, conhecimento, resistência e outros fatores. Para que esta ferramenta seja parte integrante, como afirma Missel (2012 p.26) que ele deve ser incorporado à cultura do trabalho diário.

A habilidade do gestor para utilizar o *feedback* como ferramenta de gestão, mobiliza o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento. Essa conquista favorece a solução de dificuldades enfrentadas por empresas no cenário atual como a atração, retenção e motivação de talentos, além da qualificação de profissionais para o bom desempenho de suas atividades, Missel (2012, p.14).

Um dos fatores mais importantes na liderança é a comunicação. E esta comunicação reflete diretamente no desenvolvimento e entendimento de seus liderados. Willians (2005), cita que a comunicação significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedbacks* adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel preponderante na

função de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua.

Informa ainda que é preciso que o líder transmita uma direção firme, envolvendo a todos numa causa única e criando um clima de confiança que permita a troca de *feedback* promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal.

Souza (2009) em sua obra “As chefias Avassaladoras” cita que felicidade e motivação no trabalho em qualquer empresa, passam essencialmente pelo modelo de gestão do chefe. Outra situação importante é que a indiferença com as necessidades pessoais e profissionais dos subordinados ou desrespeito às suas fraquezas, é o caminho para a improdutividade. Ignorar as queixas, reclamações ou sugestões dos subordinados pode ser o caminho para o caos. Atitudes assim levam sempre o gestor a condições desfavoráveis de liderança.

Ainda sobre o perfil dos cargos de gestão, o autor nos traz a informação de que líderes inspiradores são humanos, entendem que cada funcionário é repleto de esperanças, desejos, anseios, medos e com uma vontade imensa de dar o melhor de si para a sua empresa, seus clientes, seus colegas e gestores. Líderes de verdade conseguem motivar ao máximo, sob qualquer circunstância, os seus funcionários. Dão exemplos através de suas ações e palavras.

Outra autora que trata este novo modelo de gestão e necessidade de comunicação constante é Levek (2002, p. 33) em sua participação na obra “Gestão do Capital Humano”. Para ela, há a necessidade dos gerentes desenvolverem novas habilidades e atitudes com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe de trabalho. É fundamental para a condução das pessoas, que hoje esperam uma nova postura de seus “chefes” já que os requisitos exigidos para o desempenho das atividades nas empresas modernas também mudaram.

Em razão disso, o *feedback* como ferramenta de gestão deve ser difundido cada vez mais dentro das organizações.

2.4.1 Tipos de *feedback*

Williams (2005) qualifica o *feedback* em quatro tipos. São eles: positivo, corretivo, insignificante e ofensivo.

- Feedback Positivo: A função básica do *feedback* positivo é reforçar o comportamento, atitudes bem sucedidos e que se deseja ser repetido. Gera um agradável bem-estar e costuma ser forte motivador.
- Feedback Corretivo: Tem como objetivo a mudança do comportamento de uma pessoa; redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Como é comum ser confundido com *feedback* ofensivo, é necessário treino para que ele seja eficaz em sua intenção e função.
- Feedback Ofensivo: Quando desqualifica ou humilha quem recebe. Pode ser pessoalmente negativo, destrutivo. Esse *feedback* desmotiva e causa danos no desempenho profissional.
- Feedback Insignificante: Trata-se de um *feedback* vago ou genérico, onde a pessoa que recebe não consegue entender o seu propósito. Sem efeito.

2.4.2 Princípios básicos do *feedback*

Para que o *feedback* seja efetivo, válido e relevante, alguns princípios básicos devem ser seguidos. São essenciais para quem deseja utilizar o *feedback* corretamente. O autor Williams (2005) define estes princípios como:

1. Qualquer relação, seja profissional ou pessoal, está diretamente ligado a quantidade e qualidade do *feedback* recebidos. Se o *feedback* for pobre, a relação será igualmente fraca. Se for ofensivo e crítico, assim também será a relação. Sendo positivo, a relação será positiva.
2. A cordialidade é um tipo fundamental de *feedback*, e muitos executivos, gerentes e supervisores ignoram isto. Cumprimentar um funcionário e perguntar como foi o seu final de semana é um *feedback* importante. Alguns podem considerar desnecessário, mas na verdade é um *feedback* de grande valor para a maioria das pessoas. Revela interesse e reconhecimento do gestor pelo seu subordinado, o que tende a potencializar a autoestima e a motivação das pessoas.
3. Contato visual é um tipo de *feedback*.
4. Algumas pessoas demandam um número maior de *feedback* que outras. São consideradas de “alta manutenção”, pois precisam de mais atenção e

disponibilidade. É comum evitar-se de dar a elas qualquer tipo de retorno, pois teme-se que quanto mais retorno recebem, mais irão solicitar. Porém, negar *feedback* a este tipo de pessoa cria problemas maiores e futuros.

5. Sonegar *feedback* a alguém é uma espécie de castigo psicológico. O *feedback* efetivo é considerado “um ato de amor”, e é fornecido a pessoas que lhe são importantes. Justamente por isso é tão doloroso ao ser negado. Tem grande poder quando aplicado de forma apropriada.

2.4.3 Dimensões do *feedback*

Dentro do universo para aplicação da prática do *feedback*, é necessário que os líderes estejam atentos a diversos pontos. Para estes itens, Willians (2005) nomeia como “as dez dimensões”. Com elas é possível que o líder tenha uma perspectiva abrangente do *feedback*, e possa utilizar em benefício próprio e da empresa em que atua. São elas:

1. **Elaboração de um plano:** Refletir sobre o que se deve dizer. Aplicar o *feedback* com exemplos objetivos, tendo sempre solução ao problema apresentado, sem deixar de levar em consideração as necessidades e desejos do interlocutor.
2. **Abordagem específica:** É importante saber o que de fato aconteceu, para apresentar exemplos claros e compreensíveis.
3. **Foco em comportamentos:** Mostra que o *feedback* eficiente não lida com personalidades, atitudes ou pré-conceitos, concentrando-se apenas em comportamentos específicos que podem ser analisados e mensurados.
4. **Escolha de Hora e local:** Se refere a agilidade com o que o retorno deve ser dado e ao local apropriado para isso. O ideal é que a opinião sobre um trabalho seja dada imediatamente, de preferência em um clima de pouca tensão. As críticas nunca devem ser feitas em público.
5. ***Feedback* equilibrado:** Trata do equilíbrio entre o retorno positivo e corretivo.
6. ***Feedback* relevante:** Ao se relacionar com os outros e ao expressar uma opinião, não se deve exceder ou exagerar. É fundamental permanecer calmo e manter a objetividade.

7. Técnicas eficientes: Ir direto ao assunto, estabelecendo contato visual e focar as questões essenciais.
8. Estilo eficaz: Criação de uma abordagem pessoal, inclui a prática de não dar conselhos, ao menos que a pessoa solicite.
9. Descrição de sentimentos: Manter o equilíbrio emocional e evitar demonstrar sentimentos.
10. Capacidade de ouvir: Consiste em encorajar a outra pessoa a expressar seu ponto de vista, escutando atentamente o que diz.

São questões que podem parecer simples e óbvias, porém muitas vezes esquecidas. O cuidado com esse passo a passo, é essencial para um resultado assertivo em relação ao que se espera do *feedback*.

2.4.4 Benefícios do *feedback*

O *feedback* acaba sendo um dos principais agentes de influentes na motivação humana. Pois através dele, a comunicação é realizada, obtendo a compreensão, respeito e confiança entre as pessoas como afirma Willians (2005). Quando este processo é eficaz, conseqüentemente a motivação será facilmente desenvolvida. Um indivíduo motivado responde diretamente em seu desempenho.

Os autores Wagner, Hollenbeck (2006, p.45) afirmam que quando a motivação é alta, o desempenho será alto.

O *feedback* é grande aliado nas tomadas de decisões que gestores e funcionários precisam tomar. Se aplicado como ferramenta de gestão estratégica de pessoas criará uma cultura de benefícios para a empresa e para a equipe. Portanto, pode-se constatar que os principais valores e benefícios obtidos com a prática do *feedback* são a autoconfiança, valorização, crescimento profissional, fortalecimento as relações.

2.4.5 Dificuldades na utilização do *feedback* na gestão de pessoas

As empresas investem muito tempo, esforço e recursos desenvolvendo programas que auxiliem no aumento e manutenção da produtividade de seus funcionários. Mas por que não se pratica?

Como dito anteriormente, o *feedback* é uma ferramenta a ser utilizada pelas lideranças, porém muitos gestores sofrem influência de diversos fatores que dificultam e até impedem a aplicação desta aos seus liderados. E nesse contexto, quais os principais fatores de influência, na percepção dos gestores, que dificultam a aplicação do *feedback* na sua rotina para a gestão de pessoal?

Dentre as dificuldades constantemente citadas por gestores, temos:

➤ **Cultura Empresarial e Regional:**

Não há como não citar a cultura empresarial e regional como possíveis fatores de influência. Chiavenatto (2010, p. 172), apresenta a seguinte definição:

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais.

Portanto, constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma empresa. A cultura é facilmente expressada pela maneira em que a empresa faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, a liberdade existente em suas unidades e o grau de lealdade dos funcionários a respeito da empresa. A cultura representa as percepções dos gestores e funcionários e reflete a mentalidade predominante na empresa. Nesse sentido podemos citar como fator de influência negativa às empresas com cultura conservadora, pois se caracterizam pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo, se mantêm inalteradas como se nada houvesse mudado no mundo ao seu redor. E isso pode receber influências regionais, culturas e povos mais emocionais, tem maior dificuldade que os práticos e racionais como consta em obra de Missel (2012).

Culturas conservadoras, tendem a não aplicar o *feedback* em seu dia a dia. A comunicação e liberdade dificilmente fazem parte da rotina. É comum esse exemplo em empresas familiares, onde normalmente a cultura é o perfil do dono. Exceto as empresas familiares desenvolvidas com culturas adaptativas.

➤ **Diferenças de Gerações:**

Sempre houve nas empresas indivíduos com diferentes valores, ideias e maneiras de comunicar-se e de fazer as coisas. No momento atual, o que vemos são inúmeros atritos de convivência. Isso vem ocorrendo porque temos quatro gerações compartilhando o mesmo espaço, cujas idades têm diferenças de mais de 40 anos. E esta tendência vai aumentar nos próximos anos, afirma a consultora de negócios Julia Campi.

O quadro abaixo ilustra estas 4 gerações e suas diferenças:

	Tradicional ou Veteranos	Baby Boomers	Geração X	Geração Y ou Milênio
Ano Nascimento	Até 1950	1951 – 1964	1965 – 1983	1984 - 1990
Perspectiva	Prática	Otimistas	Cética	Esperançosa
Ética Profissional	Dedicação	Focados	Equilibrados	Decididos
Postura diante autoridade	Respeito	Amor / Ódio	Desinteresse	Cortesia
Liderança por...	Hierarquia	Consenso	Competência	Coletivismo
Espírito de ...	Sacrifício	Automotivação	Anticompromisso	Inclusão

Tabela 2 – Fonte: HSM Management 70 / Site: www.smartie.com.br

A diferença do *feedback* entre as gerações é latente: os Y esperam receber *feedback* de todos. Os X esperam que não intervenham em seu trabalho. Os *boomers* tendem ao formalismo da avaliação anual (se ela existir). E os veteranos tendem a pensar “se não há nenhuma notícia, já é uma boa notícia”. O impacto é constante, informa a consultora.

Missel (2012) cita outro exemplo sobre este assunto: os gestores de novos talentos sabem que a geração Y não sofre a dificuldade em dar *feedbacks*. Sem medo de dizer o que pensam os jovens tendem a se referir aos mais experientes, colegas, pares e superiores com muita espontaneidade e informalidade. Geralmente a proatividade e a impaciência fazem parte das suas características. Sendo o oposto normalmente a geração, a liderança que em sua maioria está na mão das demais gerações tende a maior dificuldade.

➤ **Dificuldade em “ouvir”:**

Tanto para dar e receber *feedback*, o “ouvir” é fundamental. Através dele criam-se relações de empatia e confiança, pois receber *feedback* é tão importante quanto fornecê-lo corretamente. Existe uma dificuldade muito grande das pessoas



aceitarem um *feedback*, mesmo que construtivo ou até mesmo positivo. Não sabem lidar com um elogio de forma adequada. Pior ainda quando se trata de um *feedback* corretivo. O povo latino tem por personalidade o uso da emoção, o que dificulta tarefa de receber um *feedback*, algo comum em países ditos “racionais”. Ouvir permite analisar os acontecimentos sob a ótica do outro, Missel (2012). É uma questão de maturidade emocional.

Outras dificuldades citadas por Missel (2012) ao longo da obra “*Feedback Corporativo*” são:

➤ **Insegurança por parte da gestão:**

Algumas dificuldades que muitos líderes enfrentam podem estar relacionadas à sua incapacidade de dar e receber bons *feedbacks*, este estilo de comunicação é essencial para todo os que desfrutam de boa saúde mental. O sucesso ou fracasso do método de avaliação está diretamente ligado à forma de como ele é aplicado. Os líderes precisam construir alicerces, de forma que seus liderados reconheçam o *feedback* como uma prática positiva, e que contribuirão na melhoria de seu desempenho.

➤ **Falta de humildade:**

Ainda é comum líderes despreparados que não compreendem que a humildade é item necessário para a saúde das relações interpessoais de sua equipe. Ao aplicar um *feedback* mantém uma posição autoritária. Muitos acreditam que este tipo de postura assegura o respeito à hierarquia. A humildade caminha junto ao ouvir. A incapacidade e admitir falhas, pontos de melhoria, equívocos, ignorância, de se retratar ainda é presente no mundo empresarial.

➤ **Falta de tempo e acúmulo de funções:**

Muitos líderes se julgam ocupados demais para dar *feedback* aos seus subordinados, afirmando não ter tempo. É uma justificativa compreensível, pois atualmente os gestores de área também desenvolvem outras atividades que pertenciam à área de Recursos Humanos, e, portanto fora das suas prioridades. Ficam impossibilitados em acompanhar a rotina de seus liderados por trabalharem na gestão de equipes muito grandes, muitas vezes à distância, além do volume das atividades.

Preferem dar *feedback* por escrito, evitando assim conflitos imediatos, embora fiquem sujeitos a interpretação do leitor. Outros acabam por não aplicar a ferramenta, por não ter acompanhado o momento real dos acontecimentos.

➤ **Falta de informações sobre ferramenta e seus benefícios:**

A maioria dos líderes desconhece o potencial desta ferramenta e não aplicam *feedback*, e mesmo aqueles que aplicam deixam de utilizar todos os recursos que ela oferece. A disseminação no meio ainda é muito superficial, o que agrava com a falta de conhecimento sobre o *feedback*.

➤ **Dificuldade em como agir em situações inesperadas:**

Há pessoas que receiam sobre como o outro perceberá o *feedback*, então o melhor é fazer vista grossa e seguir em frente. O medo em proceder incorretamente por não saberem como começar, manter e finalizar uma conversa na qual estão envolvidas aspectos comportamentais que precisam ser trabalhados. Ficam muito preocupados em não magoar.

Esse é um problema de assertividade, porque a partir do momento que o que deveria ser dito não o é, assume-se uma postura passiva.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de responder ao problema de pesquisa que norteia esse trabalho, que se refere aos fatores que dificultam a aplicação do *feedback* pelas lideranças empresariais, foram aplicados questionários em uma amostragem populacional de 21 líderes com cargos de Gerência e Supervisão. Estes profissionais atuam em empresas de diversos segmentos, tais como: Serviços, Comércio, Saúde, Agronegócios e também de diferentes cidades e regiões do país: Curitiba/PR, São Paulo/SP, e Mossoró/RN. O período de aplicação do questionário foi de 27/01/2014 a 07/02/2014.

A escolha deste tipo de população diversificada e não apenas de um único segmento ou empresa, se baseou a seguinte razão: as dificuldades são enfrentadas por líderes em geral, o problema em questão está presente em todas as áreas de atuação. Os dados coletados com estes profissionais de diferentes ramos poderão justificar e/ou confirmar esta hipótese.

Para presente pesquisa a obtenção de dados optou-se por duas técnicas: pesquisa bibliográfica (documentação indireta) e pesquisa de campo (documentação direta). Primeiramente feita pesquisa bibliográfica, para fundamentar teoricamente o trabalho. Os tipos de documentos pesquisados foram as publicações, imprensa escrita e meios audiovisuais.

A partir de então e levando em consideração definição de população a ser pesquisada e o desenvolvimento do tema, partiu-se para a pesquisa de campo sob forma quantitativa-descritiva com a coleta de dados através de questionários com perguntas abertas e fechadas. Para Marconi e Lakatos (2003, p.186) este tipo de pesquisa tem como principal finalidade o delineamento ou análise de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas, isolamento de variáveis ou chave. Caracterizam-se pela precisão e controle estatísticos com a finalidade de fornecer dados para a verificação de hipóteses. Para esta pesquisa, considerado estudos de descrição de população.

Sendo utilizado questionário para coleta de dados, a análise de dados deu-se em sua maioria pelo método quantitativo. A análise e tratamento das respostas representadas por de dados estatísticos percentuais, dispostos através de texto e quadros/tabelas.

Através dos dados apresentados puderam-se identificar as percepções individuais e realidades vivenciadas. As perguntas abertas forneceram a pesquisa dados qualitativos destes líderes através da exposição de suas opiniões e sugestões sobre o *feedback*.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Conforme apresentado anteriormente a aplicação dos questionários foi realizada no período de 27/01/2014 à 07/02/2014, em setores variados de atuação econômica à líderes e gestores de empresas.

Ao serem questionados sobre possíveis fatores de influência que dificultam a aplicação do *feedback* nas suas rotinas empresariais, e considerando uma escala de 1 a 5 (onde grau 1 seria para menor e grau 5 para maior relevância), obteve-se o seguintes resultados:

Questão - Fatores que dificultam aplicação do <i>feedback</i> :	Menor Relevância <= Média Relevância = > Maior Relevância					
	Fatores de Influência	Grau 1	Grau 2	Grau 3	Grau 4	Grau 5
Não priorizar <i>feedback</i> como ferramenta de gestão	5	0%	0%	4%	2%	0%
Dificuldade e desconhecimento em agir em situações inesperadas	5	0%	4%	9%	4%	8%
Dificuldade em "ouvir" por parte da gestão	5	0%	0%	4%	3%	3%
Sobrecarga de atividades e informações	5	0%	0%	3%	9%	9%
Cultura Empresarial e Regional	1	9%	0%	9%	9%	4%
Falta de humildade (tanto para emissor quanto receptor)	1	9%	0%	4%	9%	4%
Insegurança por parte da gestão	1	0%	9%	4%	9%	9%
Falta de informações sobre ferramenta e seus benefícios	5	0%	9%	8%	9%	9%
Diferenças entre gerações	1	0%	9%	3%	4%	0%

Tabela 3 – Tabulação de Dados

Aos graus de maior relevância (4 e 5), o maior fator seria o de "não priorizar *feedback* como ferramenta de gestão integrante do crescimento e desenvolvimento" que recebeu 62% das respostas. Dessa maneira, confirma-se o que diz Missel (2012 p.26) no qual cita que para o *feedback* se transformar em uma ferramenta de gestão, deverá ser incorporado à cultura do trabalho diário. Salienta ainda, que cabe ao gestor pode fazer com que seus funcionários percebam o *feedback* como uma ferramenta positiva ou negativa, dependendo da maneira que o utiliza.

Já para a "Dificuldade e desconhecimentos ao agir em situações inesperadas no momento do *feedback*" que também foi considerado fator de maior grau relevante, totalizou o percentual de 38%, o que se confirma ao que diz Missel (2012), onde reforça que este é um problema de assertividade, assumindo então uma postura passiva ao saber da necessidade de algo ser dito e não fazê-lo.

Outros dois fatores de influência com grau 4 foram: 33% dos entrevistados entendem que a "dificuldade em ouvir" é também responsável pela deficiência, que vai contra o que afirma Chiavenato (1997), quando diz: "Comunicação é a transferência de informação e significado de uma pessoa para outra pessoa. É o processo de passar informação e compreensão de uma pessoa para outra", portanto esse é um fator de dificuldade. A comunicação efetiva e eficaz pode minimizar ou eliminar este no ambiente empresarial. Outro fator com percentual e 29% remetem a "falta de humildade". Isso vem ao encontro do que diz Missel (2012), que muitos líderes mantêm uma posição autoritária ao aplicar *feedback*, acreditando que este tipo de postura assegura o respeito a hierarquia.

Já ao grau 3, que dentro da escala de 1 a 5 atende pela influência em nível médio para as dificuldades, os entrevistados apontaram 4 fatores (seguidos do percentual apresentado): "diferenças de gerações" (43%), o que confirma o que dizem a consultora de negócios Julia Campi e Missel (2012) sobre os atritos de convivência existentes em virtude destas diferenças, pois são pessoas com valores, ideias e maneiras de se comunicar e agir completamente diferentes; a "falta de informações sobre benefícios do *feedback*" (38%); a "sobrecarga de atividades" (33%) prejudicando a gestão do tempo e "cultura empresarial e regional" (29%) pois as ações dos funcionários e gestão são diretamente influenciadas e direcionadas por ela, conforme apresenta Missel (2012).

Aos demais graus 1 e 2, não analisados por não terem grande relevância as dificuldades enfrentadas para aplicação da ferramenta *feedback*.

Interessante observar que foi unânime o retorno dos líderes sobre suas visões pessoais em relação ao grau de importância do *feedback*, 100% dos entrevistados entendem que esta ferramenta é de muita importância. O autor Williams (2005, p.19) relata a importância do *feedback*, considerando-o como base de todas as relações interpessoais. Segundo o autor, o *feedback* é que determina como as pessoas pensam, sentem, reagem e em grande parte determina como as pessoas encaram as responsabilidades do dia-a-dia.

Ao serem questionados se a empresa onde atuam tem em sua cultura o retorno e utiliza o *feedback* nas relações de trabalho, 52% respondeu negativamente. Em contrapartida, ao serem questionados se recebem *feedback* de seus superiores, 52% afirmaram positivamente para o recebimento e destes 29% estão muito satisfeitos com o *feedback* recebido. Outro dado importante é de que 76% destes 21 gestores responderam que aplicam *feedback* em seus liderados, e ao serem questionados se como gestores têm dificuldades em aplicar *feedback* aos seus liderados (independente da cultura empresarial) 62% afirmaram tê-la. Isso indica, que há a intenção de mudança nos processos por parte destes líderes, integrando o *feedback* como ferramenta.

A seguir apresentamos os resultados quanto a frequência de recebimento e aplicação do *feedback*:

Questão - Feedback recebido pelos líderes entrevistados aplicados por seus superiores

Com que frequência é recebido?	Pouca frequência – 0 a 6 vezes ao ano	Média frequência – 7 a 12 vezes ao ano	Muita frequência – Acima de 13 vezes ao ano	Não se aplica
	19%	29%	5%	48%

Questão - Feedback aplicado pelos entrevistados aos seus liderados

Com que frequência o feedback é aplicado?	Pouca frequência – 0 a 6 vezes ao ano	Média frequência – 7 a 12 vezes ao ano	Muita frequência – Acima de 13 vezes ao ano
	48%	38%	14%

Algumas sugestões como melhoria no processo de *feedback* foram apontados pelos entrevistados. Tais como: treinamento padronizado aos líderes, comprometimento e compreensão dos envolvidos, valorização dos empregados e da ferramenta, definição clara das funções a serem executadas e resultados esperados, cooperação e cumplicidade entre líderes e liderados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi o de verificar quais fatores dificultam a utilização do *feedback*. A partir dos resultados apresentados pela análise dos questionários, constatou-se dificuldades em utilizar o *feedback* pelos líderes e aplicá-la como ferramenta para auxílio em gestão de pessoal. O que chama atenção, é que os todos os líderes pesquisados reconhecem a grande importância do *feedback* nas relações, o que indica que realmente há fatores que influenciam diretamente, gerando dificuldades e até mesmo ausência deste retorno aos seus liderados.

É interessante observar, que mesmo trabalhando em empresas com cultura engessada e/ou que não utilizam *feedback* como ferramenta de auxílio, líderes aplicam *feedback* em seus liderados, mesmo com dificuldades. O que aponta o avanço para melhoria e consolidação dele como ferramenta de gestão efetiva. Parte dos fatores que geram e/ou contribuem para as dificuldades das lideranças que constantemente são apresentados em estudos e literaturas sobre o tema *feedback*, são confirmadas com as respostas apresentadas em pesquisas. Mesmo em graus

diferentes, os líderes entrevistados confirmam que estes dados através de suas avaliações, percepções e sugestões de melhoria.

Diante dos resultados apresentados, confirmou-se a hipótese de que líderes ainda enfrentavam dificuldades com a aplicação de *feedback* ao seus liderados, mesmo em uma era em que a informação e comunicação são elementos essenciais e contribuem de forma ativa e positiva para o bom relacionamento e crescimento pessoal, profissional das pessoas e também o crescimento empresarial mediante ao mercado em que atua.

Como recomendações, os líderes precisam começar a pensar como agentes de mudanças, não somente adquirindo novos conceitos e habilidades, mas também em como desaprender o que não é mais útil à empresa. Sendo um agente de mudança, precisam romper com procedimentos ultrapassados, estar abertos a novos conceitos. A comunicação, a aceitação do *feedback* como ferramenta de gestão fazem parte deste processo de melhoria e crescimento, e contribuem para a condução da empresa em direção a uma nova maneira de pensar e agir.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Editora Atlas , 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier , 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 17 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2004.

MARCONI, M de A: **LAKATOS**. **Metodologia do trabalho Científico**. 3 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**. 1 ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

LEVEK, Andrea Regina H. Cunha e **MALSCHITSKY**, Nancy; **NICKEL**, Daniele Cristine . **Gestão do Capital Humano** / Coleção Empresarial - FAE Business School. 1 ed. Curitiba: Impressão Cargraphics, 2002

SOUZA, Jorge Dias. **As chefias avassaladoras**. 1 ed. São Paulo: Editora Novo Século, 2009.

WAGNER, Jhon A; **HOLLENBECK**, Jhon R. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006

WILLIANS, Richard L. **Preciso saber de estou indo bem!**. 1 ed. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2005.

CAMPI, Julia, Conflito de gerações na Empresa. **Net**: Minas Gerais, fev.2014. Smart Inteligência Empresarial. Disponível em: < <http://www.smartie.com.br/blog/conflito-de-geracoes-nas-empresas>>. Acesso em 15/03/2014.