

Feedback: Ferramenta de suporte à gestão do desempenho no ambiente organizacional

Gleiciany Maria Leandro Silva Müller – UFRPE
Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim – UFRPE

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar o que é feedback no ambiente organizacional, seus tipos e benefícios, e analisar esta prática com base na percepção dos funcionários de uma multinacional brasileira do ramo de energia. O estudo se inicia em uma revisão bibliográfica sobre a temática e também na aplicação de uma pesquisa, a qual aborda o tema do feedback que é fornecido aos funcionários, destacando a frequência em que ocorre e a qualidade dos mesmos. Foi realizada a escolha de um público alvo para a pesquisa, sabido que o *core business* da rede de distribuição própria do grupo empresarial estudado é a área de vendas e o alvo era todos os 604 vendedores, distribuídos nos 27 estados brasileiros, que estavam ativos na empresa em janeiro de 2021, para participar da pesquisa. As avaliações de desempenho que se desdobram nos feedbacks formais desta empresa são anuais, porém, existe o estímulo para que ocorram feedbacks rotineiros constantes. A pesquisa buscou identificar se de fato estes feedbacks são comuns e se contribuem positivamente para quem os recebe. Ao final do estudo, pôde-se identificar que uma conversa, orientação, elogio e até mesmo crítica construtiva, no dia a dia, podem ser considerados uma opção de feedback e apoiar de forma ágil e pontual a gestão do desempenho dos colaboradores, sem que necessariamente seja preciso aguardar uma avaliação formal, anual e estruturada, sendo portanto um apoio positivo no desempenho dos colaboradores de forma continuada e ágil.

Palavras-chave: Feedback. Avaliação de Desempenho. Gestão de Pessoas.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo é analisar o que é feedback na visão dos funcionários de uma organização e como ele pode ser benéfico ao ambiente organizacional. Para isto, foi discutida a importância do uso de feedback como ferramenta de gestão e de avaliação de desempenho dos colaboradores, bem como as repercussões da sua prática. O estudo se baseia em uma revisão bibliográfica e também na aplicação de uma pesquisa realizada em um grupo empresarial multinacional do ramo de energia. Portanto, aborda o tema do feedback que é fornecido aos funcionários, destacando a frequência em que ele ocorre e a sua qualidade, na visão dos colaboradores.

Segundo Rohr (2022) o feedback é uma ferramenta utilizada nas empresas que objetiva estimular a melhoria de comportamentos e desempenho dos colaboradores através de uma comunicação construtiva. A sua etimologia vem do inglês e nada mais é que a junção de *feed* + *back* que significa alimentar de volta, ou em outras palavras, "retroalimentar". Logo, ele serve para fazer essa retroalimentação, por ele ser trazido o retorno aos colaboradores referente ao desempenho de suas ações.

Um dos motivos iniciais para a realização da pesquisa foi identificar e conhecer como estavam os índices da prática de feedback na organização estudada, além de entender, se de fato existia uma cultura de feedback apropriada para o que se esperava com relação a este tema na corporação.

O grupo empresarial estudado possui cerca de 6.000 funcionários que estão distribuídos nas empresas o compõe, sendo uma grande parcela nas suas fábricas, e aproximadamente 2.000, atuam na sua rede de distribuição própria, sendo esta segunda o objeto de estudo. A rede de distribuição está presente em todos os 27 estados brasileiros, e o seu *core business* é a área de vendas, fato que motivou a escolha do público de vendedores para análise. Assim, foi elaborada uma pesquisa com os vendedores. O envio do instrumento de pesquisa se deu por uma plataforma interna por meio do e-mail institucional, para todos os 604 vendedores. Destes, 449 responderam, gerando um índice de adesão de 74%. O questionário enviado era composto por três perguntas relacionadas aos feedbacks .

Desta forma, todo o processo de análise dos insumos da pesquisa será uma grande oportunidade de identificar, de forma empírica, os níveis da prática de feedback na perspectiva do público respondente, para corroborar como está a cultura de feedback para estas posições tão estratégicas para o negócio, e o seu resultado poderá apoiar, se necessário, na implementação de planos de ação que visem alavancar a prática de feedback na organização. O estudo poderá também ser a base de outras análises mais profundas acerca da interferência do feedback na produtividade, além de subsidiar outros trabalhos científicos.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O termo feedback teve origem na Revolução Industrial, para indicar, no processo produtivo, quando o processo retornava para o ponto de partida em um sistema mecânico. Esta foi a primeira definição para feedback e a partir daí é possível constatar que esse termo tem como base o retorno ao ponto de partida inicial, e até hoje sua primeira definição se mantém quando compreendemos que nada mais é do que um retorno a alguma atividade realizada por um indivíduo, Almeida (2019).

O feedback pode ser entendido, segundo Gallo (2019), com o objetivo de expandir a autoconsciência dos colaboradores de forma que auxilie em mudanças positivas na organização, além de permitir intervenções prévias, quando alguém não está indo pelo caminho mais adequado.

Em sua publicação, Araújo e Rothstein (2021), trazem que o feedback é uma ferramenta que tem o papel de fornecer informações a um indivíduo sobre o seu desempenho ou sobre as suas ações, e a intenção desse diálogo é promover ou ajustar determinados comportamentos. O feedback alinha o colaborador aos interesses da organização. Sem essa comunicação sobre o que se espera dele, pode haver insatisfação das partes, afinal, é difícil para os colaboradores mensurar, sozinhos, como estão sendo avaliados os seus trabalhos e resultados.

Almeida (2019) ressalta que o feedback é uma importante ferramenta para o desenvolvimento pessoal, porque possibilita que quem o recebe possa descobrir falhas e qualidades e ter a oportunidade de melhorar o que não está bom, ou potencializar o que já está bem. Rohr (2022), por sua vez, também destaca a importância do feedback, evidenciando que um dos fatores que podem acontecer se houver a escassez dessa prática, é a perda de talentos, por não ter um alinhamento de expectativas, em tempo hábil. Além da retenção destes talentos, o clima organizacional é um fator que recebe muita influência dos níveis da prática de feedback.

Portanto, na visão de Gallo (2019), o feedback é uma ferramenta de grande importância para que os gestores possam garantir que os colaboradores estejam se desenvolvendo. Através dela, é possível trazer para o colaborador como está o desempenho dele e sugerir mudanças para sua melhoria. Sem esses momentos de retornos, não tem como o empregado saber como está sendo enxergado pelo seu líder ou pela empresa, dessa forma, adiar feedbacks com os funcionários de baixo rendimento, pode agravar ainda mais a situação. Do mesmo modo, se o gestor presume que os funcionários de alto rendimento já entendem que estão bem e manterão a qualidade do trabalho, é possível que eles fiquem desmotivados ou migrem para outras empresas que ofereçam uma proposta mais atrativa.

Segundo Tripathy (2021, p. 77):

[...] O mundo ao redor depende total e universalmente das análises e opiniões de outras pessoas. Essas opiniões são resultado de julgamento ou parcialidade. As opiniões, quando dadas, podem ou não ser aceitas como uma das muitas qualidades inatas dos seres humanos é que eles não gostam quando lhes dizem que estão errados. Feedback ou crítica como forma de comunicação está presente em todos os contextos e em todas as práticas. Também nos locais de trabalho, o feedback desempenha um papel fundamental que determina o comportamento organizacional. A forma como as críticas são feitas ou recebidas impactam em grande medida o padrão de comunicação que é a força vital de uma organização [...].

Ceribeli, Pereira e Rocha (2019), citam com Ikramullah et al. (2016), afirmando que o feedback é uma ferramenta bastante comum e faz parte de uma das etapas do processo avaliativo. O consideram de extrema importância, que desde o início da implantação da avaliação de desempenho e os objetivos do que se espera com ela, estejam claros. Além disso, que haja a oportunidade para que os avaliados possam ter uma participação no processo avaliativo, com liberdade para falar durante o feedback, entendendo que o foco do feedback é o desenvolvimento humano e que a flexibilidade desse momento poderá facilitar o processo de mudança.

Na última década, tem se recomendado a Avaliação de Desempenho para qualquer tipo de organização. Uma vez que ela apoia a mensuração e a gestão do desempenho, e devido a isto, ela precisa estar de acordo com a estratégia e a visão da empresa de forma a contribuir com o atingimento da visão e objetivos estratégicos da organização trazem Martins e Ensslin (2022) apud por Al Jardali et al. (2020).

Segundo Santos (2018, p. 3):

[...] Partindo-se da definição de que Avaliação por Competência deriva da junção das palavras avaliação, que significa avaliar, conceituar, verificar o conhecimento existente acerca de algo e competência que significa capacidade de realização, conhecimento sobre alguma coisa ou algum assunto. Da união dessas duas palavras surge a avaliação de competências que aplicada aos conceitos de gestão empresarial assume essencial importância, pois a partir dessa prática uma equipe avaliativa ou gestor procura analisar o grau de contribuição de um funcionário, ou de uma equipe, no desenvolvimento das atividades cotidianas e qual o potencial de contribuição passível para o alcance dos objetivos da unidade e da organização. O Feedback se propõe a dar subsídio ao receptor sobre seu desempenho em determinada atividade. Assim ao juntar essa ação como etapa da avaliação o feedback responde, entre outras, o porquê da escolha ou não do funcionário ao cargo ou ação avaliada. E propicia ao participante verificar pontos dos conhecimentos e habilidades e atitudes observados que estão aquém do esperado, dando subsídios para melhorar seu desenvolvimento. Assim como também os pontos fortes que devem ser conservados e aprimorados.

Amaral, Abreu e Silva (2010), explanam que quando o profissional sabe o que a organização espera dele e quando o seu desenvolvimento e desempenho está sendo acompanhado, é natural que o mesmo esteja trilhando um caminho assertivo para atingir os resultados estabelecidos pela empresa, pois o mesmo estará consciente do que é necessário para desenvolver suas atividades alinhadas com os objetivos organizacionais.

Os autores acima ressaltam que para o acompanhamento e medição do desempenho esperado, existem várias formas pelas quais a empresa pode optar, a escolha do método e frequência variam muito de acordo com a cultura e o que a organização prioriza como critérios. Isto porque, afinal, não existe uma única e melhor solução de sistema avaliativo que seja definitivo para ser aplicado em todas as organizações. Quando se trata de comportamento humano, é difícil identificar uma receita unânime, uma vez que as pessoas e a organização possuem diversos e distintos valores e princípios e, independente do tipo de avaliação escolhido, o agente principal sempre será o feedback. É essencial que haja uma fluidez e confiança na comunicação para facilitar o processo de assimilação entre os colaboradores referente aos objetivos estabelecidos pela empresa.

Em seus estudos Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) destacam como benefícios da avaliação de desempenho: o formato estruturado que pode ser utilizado para a realização do feedback; o acompanhamento da evolução dos avaliados em relação aos pontos que estão sendo trazidos; a identificação do nível de engajamento das pessoas com relação às atividades; a aproximação e trazer transparência para o relacionamento entre gestor e colaborador; que facilita a definição de critérios para promoções e reclassificações, favorecendo a meritocracia; que seus insumos dão suporte para a implementação de ações para a gestão de pessoas. Além disso, reforçam as expectativas da organização, estimula o diálogo, apoia na construção de equipes de alta performance e desenvolve a liderança, coopera para a melhoria dos resultados organizacionais.

Santos (2018) também traz que, a partir da clareza que o feedback proporciona, o receptor tem a oportunidade de ser mais assertivo nas ações e no caminho que precisará percorrer para o seu desenvolvimento e atingimento dos alvos esperados ou até mesmo

mudar o rumo da carreira. Isso pode ocorrer através da busca de algum conhecimento específico em capacitações, pode potencializar suas habilidades e direcionar seus comportamentos e atitudes para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Gallo (2019) explica que existem 2 principais formatos de feedback, o primeiro é o feedback constante que pode ocorrer do gestor para o colaborador, do colaborador para o gestor ou entre pares. O segundo tipo é o feedback formal que ocorre nas Avaliações de Desempenho anuais, em alguns casos semestrais, e acontece do gestor para o colaborador. O Feedback constante possibilita uma correção antecipada se alguém não estiver seguindo o caminho correto, além de permitir o reconhecimento e reforço positivo do que está indo bem. São conversas pontuais no dia a dia, em um momento próximo ao acontecimento das coisas, como por exemplo um reconhecimento após uma apresentação bem realizada, ou uma orientação corretiva após um atendimento ao cliente que não seguiu um padrão desejado. E os insumos acumulados dos feedbacks corriqueiros servirão de suporte para uma avaliação anual formal, afinal já vão existir exemplos positivos e também oportunidades de melhoria que foram pontuados previamente.

Almeida (2019) destaca que o feedback formal se dá de forma estruturada, com horário e local previamente agendados, já o informal, se dá pelo acompanhamento do gestor sobre o liderado cotidianamente, através dele o colaborador possui retornos mais frequentes sobre o seu comportamento o que gera uma motivação e maior índice de produtividade.

Além da definição do formato de feedbacks formais e informais, existem os tipos, para Rohr (2022), eles se dividem em construtivos, que são os positivos e negativos, e o desconstrutivo. Os feedbacks positivos são reforços de comportamento, habilidades e atitudes que devem se repetir, ele vem fundamentado dos fatos e dados dos acontecimentos que tiveram um resultado positivo, reduzindo assim a subjetividade e opiniões pessoais. Já o feedback negativo, que também pode ser chamado de corretivo, tem o objetivo de trazer ao receptor, de forma clara, quais foram as falhas e guiá-lo pelo caminho a ser seguido. Já o feedback desconstrutivo é vago e insignificante, pode ser motivado por emoções e não traz informações claras e objetivas do acontecimento ou do que precisa ser ajustado, causando desconforto e até sendo desrespeitoso para a pessoa que o recebe.

Araújo e Rothstein (2021) complementam que o feedback positivo é utilizado quando o colaborador apresenta bons resultados ou comportamentos, no intuito de reforçar que os mesmos se repitam, já o negativo, é quando o inverso ocorre, e a conduta e resultados não estão condizentes com o que a organização espera. O feedback ofensivo é transmitido por meio de intimidação e uso do poder para conquistar o que se deseja do outro. Para Tozzi (2021), o feedback positivo é o mais influente quando analisado pela esfera da psicologia e das necessidades humanas de realização.

Nancy (2019, p. 9) elucida em seu livro:

[...] O feedback é uma ferramenta vital para assegurar que seus funcionários estejam se desenvolvendo. É uma oportunidade para você compartilhar suas observações sobre o desempenho profissional deles e evocar uma mudança produtiva. Sem esse retorno, eles não terão a menor ideia de como você os enxerga. Se ficar adiando uma conversa difícil com seus funcionários de baixo rendimento, o desempenho deles (e,

possivelmente, também o da equipe) despencará. Se presumir que seus funcionários de alto rendimento reconhecem o próprio valor e manterão o bom trabalho, eles talvez fiquem desleixados ou simplesmente saiam de sua empresa para progredir na carreira. O feedback aumenta a autoconsciência dos funcionários e estimula transformações positivas em toda a organização. Existem dois tipos principais: o feedback constante ocorre em uma base regular ou ad hoc; ele pode ser dado para cima (para seu chefe), para baixo (para seus subordinados) ou horizontalmente na hierarquia organizacional (para outros gestores). O feedback formal, em geral transmitido durante avaliações de desempenho anuais ou semestrais, costuma se dar apenas entre você e seus subordinados diretos.

Ceribeli, Pereira e Rocha (2019) ainda identificaram que as empresas que garantem pelo menos um feedback trimestral aos colaboradores, mesmo que o processo formal da avaliação de desempenho só aconteça anualmente, bem como as que recomendam que a prática de feedback seja algo rotineiro e constante entre líderes e liderados. Nos dois casos, o feedback acaba não se restringindo ao roteiro da avaliação formal anual, mas permeia também pelo acompanhamento sistemático da liderança sobre os resultados obtidos e a análise constante do desempenho em relação ao que se espera. Desta forma, os benefícios da etapa de feedback no processo avaliativo é o alinhamento de expectativas da organização e das pessoas, o direcionamento claro para que os funcionários possam se desenvolver, a melhoria no relacionamento entre líderes e seus liderados e o fomento à transparência e meritocracia.

Espejo et al. (2021) entendem que a uma estratégia de gestão de pessoas de uma organização pode ser redefinida, a partir do conhecimento claro, sobre quais competências precisam ser melhor desenvolvidas nos funcionários e quais estão na medida certa. Os insumos da avaliação de desempenho podem contribuir para ações assertivas de realocação de talentos, ajuste ou renovação no quadro de pessoas entre outras medidas específicas para que se tenha a pessoa certa no local certo.

Em consonância com Lathan (2012), para Aguiar, Oyadomari e Zaro (2019), na literatura, quando se fala em motivação no ambiente organizacional, o feedback tem sido reconhecido como uma importante ferramenta que contribui para a motivação e consequentemente o alcance dos objetivos. Um outro ponto chave neste contexto, que serve para apoiar em uma maior assertividade na obtenção dos resultados esperados com essa prática é a frequência, o intervalo entre os feedbacks é um fator que define o seu potencial de gerar engajamento.

De acordo com Luckett & Eggleton (1991), para Aguiar, Oyadomari e Zaro (2019), o provimento de feedback tem grande importância, afinal ele permite que as pessoas estejam cientes dos resultados em tempo hábil, antes de tomarem decisões ou agir, que é um aspecto fundamental nos contextos competitivos e dinâmicos que demandam uma velocidade na tomada de decisão e ações, como um dos pontos críticos dessa ferramenta, espera-se que a frequência com as informações são repassadas para as pessoas esteja diretamente relacionado à potencialização do comportamento e desenvolvimento das tarefas.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo apresenta uma abordagem teórica e empírica, além das teorias trazidas aqui, foi realizada a metodologia de pesquisa de campo a fim de investigar as relações entre a teoria e a prática.

Gil (2002, p.53) explica a pesquisa de campo da seguinte forma:

[...] Tipicamente, o estudo de campo focaliza uma comunidade, que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. Basicamente, a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias. No estudo de campo, o pesquisador realiza a maior parte do trabalho pessoalmente, pois é enfatizada a importância de o pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação de estudo. Também se exige do pesquisador que permaneça o maior tempo possível na comunidade, pois somente com essa imersão na realidade é que se podem entender as regras, os costumes e as convenções que regem o grupo estudado.

Fontelles et al. (2009, p.7) explica a método:

[...] Uma pesquisa de campo procura coletar dados que lhe permitam responder aos problemas relacionados a grupos, comunidades ou instituições, com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade, sendo mais frequentemente utilizada pelas áreas das ciências humanas e sociais, mediante técnicas observacionais e com a utilização de questionários para a coleta de dados.

Foi realizada a escolha de um público alvo para a pesquisa, sabido que o *core business* da rede de distribuição própria do grupo empresarial estudado é a área de vendas, foram selecionados todos os vendedores distribuídos nos 27 estados brasileiros, que estavam ativos na empresa em janeiro de 2021 para responder a pesquisa.

A pesquisa foi elaborada no formato de questionário fechado de múltipla escolha, com perguntas relacionadas à frequência dos feedbacks recebidos, se estes feedbacks estavam contribuindo para melhores resultados e desenvolvimento e se eles se sentiam à vontade em compartilhar suas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.

O envio se deu por uma plataforma interna construída com a parceria entre a área de gestão de pessoas e a área de tecnologia da informação da empresa, a plataforma disparou e-mails para 604 vendedores acessarem o link do portal e responderem o questionário da figura 1.

Figura 1 - Questionário da pesquisa de feedback disponibilizado para o público.

1º Uma conversa, orientação, elogio e até mesmo crítica construtiva é na realidade um feedback. Assim, você sente que tem esses momentos com o seu gestor?

- ☐ Sim, constantemente.
- ☐ Recebo, mas não na frequência que é necessária.
- ☐ Não sinto ter recebido feedback.

2º Esses momentos:

- ☐ Tem contribuído muito para melhores resultados e meu desenvolvimento.
- ☐ Não tem contribuído para evoluções práticas.

3º Me sinto:

- ☐ Pouco confortável para compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.
- ☐ Confortável em compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.
- ☐ Muito confortável em compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As avaliações de desempenho que se desdobram nos feedbacks formais da empresa, objeto de estudo, ocorrem com uma periodicidade anual, através de uma plataforma interna, porém, com base nas referências das boas práticas em grandes empresas e com a velocidade em que mudanças em um mercado tão volátil acontecem, existe o estímulo por parte da organização, para que ocorram os feedbacks rotineiros e constantes com os colaboradores, a fim de usufruir de todos os benefícios que são frutos dessa prática, bem como o melhor direcionamento para o atingimento de resultados, a retenção de talentos, desenvolvimento técnico e comportamental, melhoria contínua e vantagem competitiva para a organização. O formato dos feedbacks mensurados na pesquisa, é de um feedback ágil e pontual do dia a dia, sem que haja necessidade de registro formal ou uma estrutura específica, diferente da avaliação formal anual que a organização realiza.

A pesquisa pôde trazer, através de seus insumos, se de fato os feedbacks são constantes e comuns e se contribuem positivamente para quem os recebe.

No tocante à adesão da pesquisa, dos 604 vendedores ativos na empresa no período da aplicação do questionário, 449 responderam dentro do prazo estipulado de duas semanas, o que resulta em uma adesão de 74%, podendo ser considerado um número positivo, quando levado em consideração que os vendedores trabalham de forma externa, visitando clientes atuais e na prospecção de potenciais clientes, estando com acesso restrito a e-mails.

O resultado da pesquisa se deu da seguinte forma:

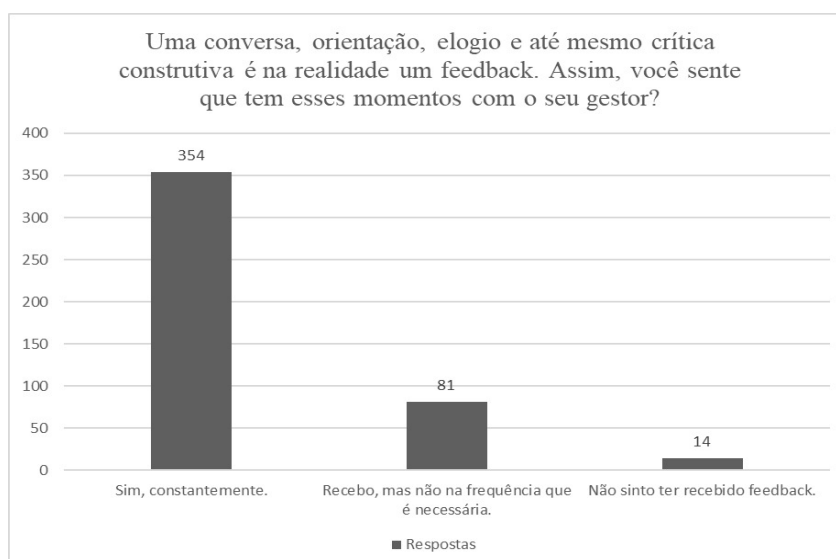
Quadro 1 - Como se sente nos momentos de feedback

Uma conversa, orientação, elogio e até mesmo crítica construtiva é na realidade um feedback. Assim, você sente que tem esses momentos com o seu gestor?	Respostas	%
Sim, constantemente.	354	79%
Recebo, mas não na frequência que é necessária.	81	18%
Não sinto ter recebido feedback.	14	3%
Esses momentos:		
Tem contribuído muito para melhores resultados e meu desenvolvimento.	397	88%
Não tem contribuído para evoluções práticas.	52	12%
Me sinto:		
Muito confortável em compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.	191	43%
Confortável em compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.	204	45%
Pouco confortável para compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas.	54	12%

Dados da pesquisa

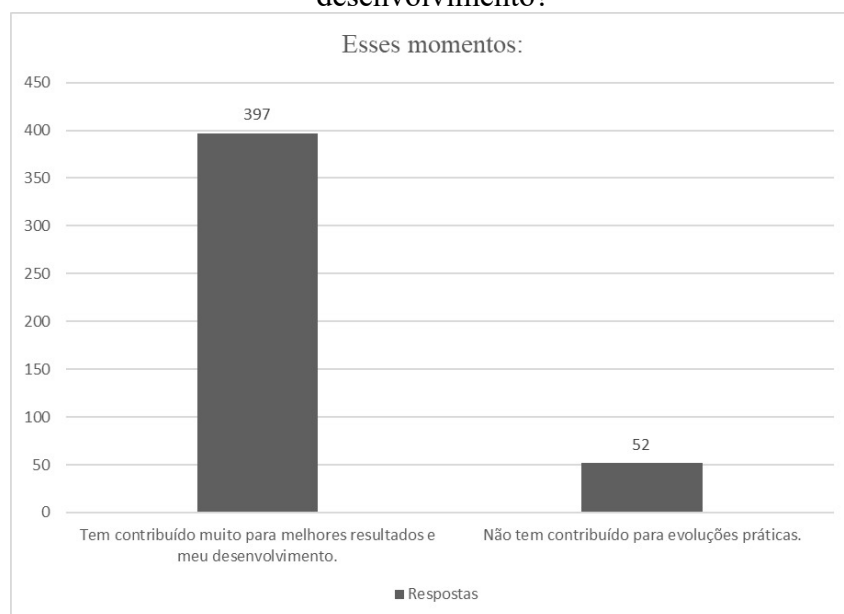
Quanto à ocorrência, 79% dos vendedores que responderam a pesquisa consideram que recebem feedback constantemente, 18% informam que recebem, mas não em uma frequência que acreditam ser necessária e 3% não sentem que recebem feedback. Sobre o efeito dessa devolutiva, 88% trazem que estes momentos de feedback estão contribuindo para melhores resultados e desenvolvimento, enquanto 12% não vêm contribuições práticas para esse aspecto. E em relação ao sentimento de conforto, 88% se sentem confortáveis ou muito confortáveis para compartilhar suas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falhas, e 12% se sentem pouco confortáveis para todo esse compartilhamento.

Gráfico 1 - Como se sente nos momentos de avaliação.



Uma taxa de apenas 3% dos colaboradores que responderam que não recebem feedbacks, indica que a empresa tem uma cultura de prática de feedback relativamente forte, que em consonância com Rohr (2022), como o feedback serve para fazer uma retroalimentação, trazer um retorno aos colaboradores referente ao desempenho de suas ações, logo, esses momentos de conversas informais têm servido para a esse retorno. No entanto, existem outros aspectos que precisam ser levados em consideração para uma melhor análise sobre a existência da cultura do feedback, bem como a qualidade desses momentos, e esse aspecto foi trazido no questionário nas outras duas indagações.

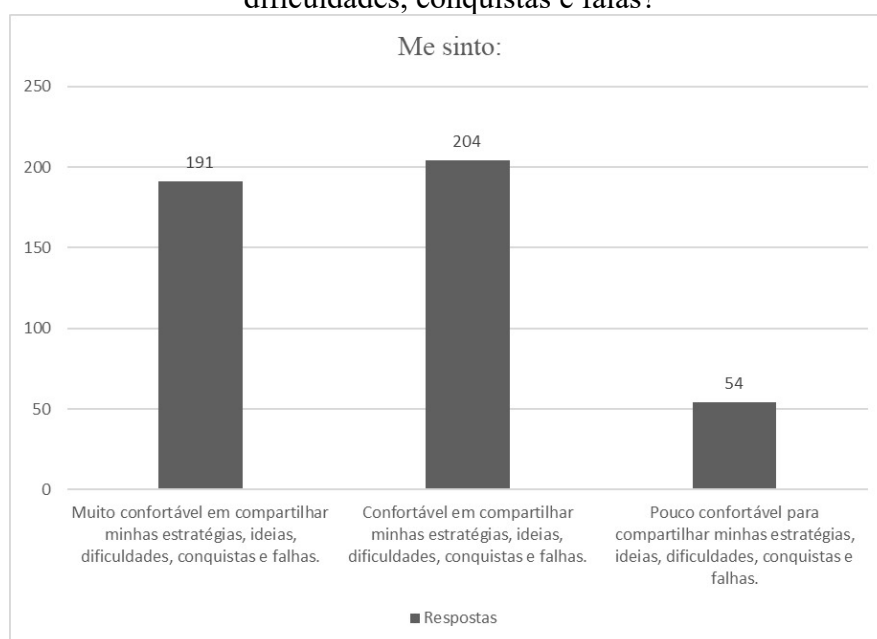
Gráfico 2 - Esses momentos têm contribuído para melhores resultados e desenvolvimento?



No segundo bloco analisado da pesquisa, uma taxa de 88% dos vendedores afirmaram que os feedbacks contribuíram para melhores resultados e seu desenvolvimento, concordando com Almeida (2019), o feedback é uma importante ferramenta para o desenvolvimento pessoal, porque ele possibilita que quem o recebe possa descobrir falhas e qualidades e ter a oportunidade de melhorar o que não está bom, ou potencializar o que já está bem. Logo é possível observar um indicador positivo quando se espera que a empresa possua uma cultura de feedback eficaz. Isso sugere que os colaboradores estão recebendo feedbacks úteis e que são relevantes para sua atuação, que ajudam a melhorar seu desempenho e desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, essa alta taxa de resposta positiva sugere que a empresa pode estar utilizando o feedback de maneira construtiva e eficiente para melhorar a produtividade e a satisfação dos colaboradores.

No entanto, é importante ressaltar que, embora uma alta taxa de resposta positiva seja um bom indicador, ainda é importante considerar outros fatores, como a qualidade do feedback fornecido, como ele está sendo oferecido, se é de maneira construtiva e respeitosa.

Gráfico 3 - Me sinto confortável em compartilhar minhas estratégias, ideias, dificuldades, conquistas e falas?



Ao analisar se os vendedores se sentem confortáveis em compartilhar suas estratégias, ideias, dificuldades e falhas durante os momentos de feedback com seus gestores, 88% também trazem que se sentem confortáveis ou muito confortáveis, isso pode ser um indicador positivo de um ambiente de trabalho aberto, transparente e confiável. Um ponto crítico para uma atmosfera favorável para esse compartilhamento por parte dos colaboradores pode estar relacionado ao tipo do feedback que está sendo exposto com maior recorrência, Tozzi (2021) reforça que o feedback positivo é o mais influente quando analisado pela esfera da psicologia e das necessidades humanas de realização.

Através da pesquisa foi possível levantar três aspectos dos feedbacks:

- 1 - Se os feedbacks acontecem;
- 2 - Se os feedbacks surtem surtindo efeito e melhorando o desempenho;
- 3 - Se as pessoas se sentem confortáveis durante estes momentos de feedback.

Esta análise sugere que a empresa possui uma cultura de comunicação aberta e que encoraja os colaboradores a compartilharem seus pensamentos e ideias, o que pode levar a um aumento da inovação, criatividade e principalmente engajamento na equipe. Além disso, o fato de os colaboradores estarem dispostos a compartilhar suas dificuldades e falhas com seus gestores sugere que a empresa possui uma cultura de aprendizado contínuo, onde os erros são vistos como oportunidades de aprendizado e melhoria.

Mesmo com a grande amostragem de respondentes, os resultados da pesquisa têm limitações que abrem caminhos para um aprofundamento em pesquisas futuras. Como por exemplo a relação da frequência e qualidade dos feedbacks com a produtividade e resultados alcançados, ou até mesmo a relação da cultura do feedback com o engajamento e permanência das pessoas na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O feedback vem sendo cada vez mais popularizado no ambiente organizacional pela sua conexão com a gestão do desempenho, afinal não existe gestão do desempenho efetiva, sem alinhamento de expectativas em relação às competências técnicas e comportamentais esperadas, somado ao acompanhamento e, quando necessário, intervenções, visando a melhoria no desempenho.

Existem muitos estudos acerca das metodologias de avaliação de desempenho e sua importância, sabendo-se que o feedback é uma etapa importante que compõe as avaliações de desempenho e geralmente ocorre após a coleta e análise dos dados. Este processo formal avaliativo ocorre, em grande parte das empresas, com uma periodicidade anual, como também ocorre no estudo atual. Isto podendo ser reflexo do mundo volátil em que se vive atualmente, no qual a agilidade tem sido cada vez mais exigida das empresas, como um diferencial competitivo para acompanhar as exigências do mercado, e assim, também reflete internamente, na necessidade dos colaboradores receberem feedbacks e avaliações mais recorrentes, ágeis e efetivas.

Uma conversa entre chefia e seu colaborador, orientação, elogio, e até mesmo, uma crítica construtiva, no dia a dia de trabalho, podem ser considerados feedbacks, pois são formas de comunicação que fornecem informações para ajudar o indivíduo no ajuste ou melhoria de seu desempenho ou comportamento, apoiando de forma ágil e pontual a gestão do desempenho dos colaboradores, sem que necessariamente seja preciso aguardar uma avaliação formal, anual e estruturada. A pesquisa realizada mostrou que para a grande maioria dos colaboradores do cargo de vendedor, os feedbacks ocorrem de forma regular e constante. Os colaboradores percebem que estes feedbacks são positivos para o desenvolvimento das atividades do dia a dia de trabalho e contribuem para os resultados alcançados.

Contudo, uma parte dos colaboradores que participaram da pesquisa não se sentem à vontade para compartilhar com os seus gestores ideias, estratégias, dificuldades, conquistas e falhas, nos momentos de feedback, o que pode sugerir uma maior divulgação da importância desse compartilhamento e até uma maior preocupação dos gestores em deixar os seus colaboradores à vontade para esse tipo de compartilhamento.

Importante salientar que o estudo confirma a importância da utilização do feedback no dia a dia de trabalho entre gestores e colaboradores, a qual pode ser uma estratégia eficaz para o apoio da gestão do desempenho, de forma complementar às avaliações de desempenho formais e estruturadas geralmente anualmente.

Os resultados da pesquisa têm suas limitações, por serem um estudo de caso em um único grupo empresarial, mas que possui vasta penetração em todo país. Os achados do estudo abrem caminhos para aprofundamentos e pesquisas futuras, em outras organizações nacionais e internacionais. Também podem ser estudados outros aspectos como, por exemplo, a relação da frequência de realização de feedbacks e a qualidade dos feedbacks, com a produtividade e resultados alcançados, ou até mesmo, a relação da cultura do feedback com o engajamento e permanência das pessoas na organização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, A. B.; OYADOMARI, J. C. T.; ZARO, C. S. Escolhas Intertemporais: O Papel da Frequência de Feedback e Momento de Remuneração. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, n. 2, p. 274-290, 2019.

ALMEIDA, S. Cultura de feedback: o que é e como colocar em prática. **Puc Consultoria Jr.**. 2019. Disponível em <<https://puconsultoriajr.com.br/feedback/>>. Acesso em 18/03/2023.

AMARAL, F. F. de; ABREU, M. C. de; SILVA, M. J. M. C. A Avaliação de Desempenho: Um estudo sobre a importância do feedback como efetivo resultado na comunicação. **Anuário da Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 9, 2010.

ARAÚJO, M. E. S. de. ROTHSTEIN, J. O feedback como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 06, Ed. 06, v. 08, p. 147-185. Junho de 2021. Disponível em <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>>. Acesso em 16/03/2023.

CERIBELI, H. B.; PEREIRA, M. R.; ROCHA, G. B. S. Avaliação de Desempenho nas Organizações: Um Estudo Multicasos. **Revista Pretexto** , v. 20, n. 2, pág. 11-31, 2019.

ESPEJO, M. M. D. S. B.; ARAÚJO, W. S.; FERNANDES, N.; DOMINGUES, F. A Influência da Avaliação de Desempenho na Rotatividade de Pessoal de uma Empresa Concessionária de Energia Elétrica no Centro-Oeste. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 22, n. 2, p. 51-64, 2021.

DUARTE, NHBR Guide to Delivering Effective Feedback. Harvard Business School Publishing Corporation, 2016. Copyright da tradução © 2019, GMT Editores Ltda., 2019.

Duarte, N. A arte de dar feedback [recurso eletrônico]/ Heidi Grant Halvorson... [et al.]; [Harvard Business Review]. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

FONTELLES, Mauro José, Marilda Garcia Simões, Samantha Hasegawa Farias e Renata Garcia Simões Fontelles. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista Paraense de Medicina*, 23 (3), 2009. GALLO, Amy. HBR Guide to Delivering Effective Feedback. **Harvard Business Review Press**, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, L. K. S.; ENSSLIN, S. R. Avaliação de desempenho no Contexto Universitário: uma investigação da literatura sob a perspectiva Construtivista. **Revista de Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 23, n. 2, p. 213-243, 2022.

SCHERER, Aline. **Avaliação tradicional de funcionários começa a perder espaço**. Exame, 2015. Disponível em

ROHR, Rebeca. Feedback: o que é, tipos e 9 dicas para ser assertivo. **Mereo**. 2022. Disponível em <<https://mereio.com/blog/feedback-nas-empresas/>>. Acesso em 15/03/2023.

SANTOS, Maria Sustenes Alves dos. **Avaliação de competências e feedback: um estudo acerca do processo de feedback numa instituição financeira**. Brasília: ENAP, 2018.

TOZZI, Elisa. **Feedback positivo gera 2,4 vezes mais engajamento: como conduzi-lo?**. VocêRH. 2021. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/lideranca/feedback-positivo-gera-24-vezes-mais-engajamento-como-conduzi-lo/>> Acesso em 19/03/2023.

TRIPATHY, M. Constructive criticism: creating positive behaviour at work places. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 21, n. 4, p. 76-92, 2021.

Agradecimentos

Deixo o meu agradecimento a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração e conclusão deste artigo em uma etapa tão importante da minha vida acadêmica:

À Deus que me permite e me guia durante todas as jornadas da vida.

À minha orientadora, Professora Tânia Nobre Amorim, por ter me acolhido e apoiar o processo de construção do trabalho com tanto zelo e disponibilidade, obrigada pela confiança.

À Coordenação e aos professores do DADM-UFRPE pelos conhecimentos compartilhados e suporte em todos os momentos que precisei.

À professora Catarina, coordenadora do curso de Bacharelado em Administração, por todo acompanhamento e suporte na reta final da graduação.

Aos meus pais Cláudia e Valdir, por não medirem esforços para que eu tivesse a oportunidade de migrar do interior para a capital para que eu tivesse a oportunidade de estudar em uma universidade pública.

Ao meu esposo, João Müller, que me deu todo incentivo, apoio e suporte, que me ajudaram bastante no equilíbrio durante esta fase desafiadora na minha vida pessoal, profissional e acadêmica.

À minha filha, Linda Müller, que ainda está no meu ventre e me deu forças para seguir adiante e me tornar um exemplo no futuro.