

FEEDBACK: UMA FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS

(*FEEDBACK: A TOOL FOR MANAGEMENT OF PEOPLE*)

Mauro de Nardi Costa 1; Patricia Ribeiro 2; Aurea Gardenia Pereira dos Santos 3

1-Curso de MBA Gestão em Pessoas/Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP
mauro.ncosta@gmail.com

2-Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP
patricia.ribeiro@sp.senac.br

3-Centro Universitário UNIFAFIBE – Bebedouro – SP
agsantos@sabbko.com.br

Abstract

This paper demonstrates through a case study, the *feedback* relationship between the Board of Education Institution and supervision of customer service. Through this study it was possible to measure if managers are used to develop their team using the feedback as a tool for managing people, and as supervisors of care they receive this support from the manager for your personal and professional development

Keywords. People management, feedback, leadership, development

Resumo

Este trabalho demonstra através de um estudo de caso, a relação de *feedback* entre a Diretoria de uma Instituição de Ensino e a supervisão de atendimento a clientes. Através deste estudo foi possível mensurar se os gestores estão habituados a desenvolver seus liderados utilizando o *feedback* como ferramenta de gestão de pessoas, e como os supervisores do atendimento recebem este apoio do gestor para o seu desenvolvimento pessoal e profissional

Palavras-chave. Gestão de pessoas; *feedback*; liderança, desenvolvimento

Introdução

O processo de comunicação, normalmente, desenvolve-se através de um interlocutor ou emissor, que emite uma mensagem a outro interlocutor ou receptor e esperando que este entenda aquilo que lhe foi transmitido. Para que se tenha sucesso num processo de comunicação é necessário que ambas as partes tenham compreensão da mensagem, principalmente por parte do receptor. A garantia de que o receptor recebeu a mensagem corretamente chama-se *feedback* ou traduzindo para o português, retroalimentação. Este trabalho buscou, através de um estudo de caso, demonstrar como é utilizada esta ferramenta de gestão nas relações de trabalho entre os gestores de uma Instituição de Ensino e as pessoas responsáveis pela supervisão do atendimento de cada Unidade.

O *feedback* é uma ferramenta utilizada por alguns gestores para manter o bom relacionamento nas empresas e desenvolver seus colaboradores nas competências exigidas pelo mundo do trabalho. Tanto para receber ou dar *feedback* requer do indivíduo maturidade e preparo. A importância da escolha do tema se dá em virtude da melhoria contínua das relações de trabalho hierarquizadas utilizando o *feedback* como principal ferramenta para a gestão estratégica nas organizações.

Esta pesquisa procurou identificar se existe e como é feito, dentro de uma instituição de ensino, a relação de *feedback* entre o gestor e o supervisor do atendimento de cada unidade educacional em relação à orientação para o bom andamento do trabalho, seus atenuantes e agravantes, caso seja identificada a falta de diálogo nas relações.

A pesquisa foi desenvolvida através da aplicação de dois questionários para as

16 unidades educacionais localizadas no Estado de São Paulo, nas cidades de Araçatuba, Araraquara, Bauru, Barretos, Bebedouro, Botucatu, Catanduva, Franca, Jaboticabal, Jau, Marília, Presidente Prudente, Ribeirão Preto, São Carlos, São José do Rio Preto, Votuporanga: Um dos questionários foi entregue aos Gerentes, contendo 20 questões afirmativas, utilizando a escala de likert com seus extremos “discordo totalmente” à “concordo totalmente” respondidos por 15 gerentes, pois um deles é o que escreve este artigo e, outro questionário, entregue a 15 respondentes aqui denominados “supervisores de atendimento” contendo 20 questões, também elaborado através da utilização da escala de likert com os extremos “discordo totalmente” à “concordo totalmente” tendo como devolutiva, 11 respondentes.

Feedback

Para Moreira (2009 p. 7) *feedback* é definido como um processo de fornecer dados para uma outra pessoa ou grupo, para que possa melhorar seu desempenho, alcançando assim, os objetivos propostos. Complementa ainda, que a necessidade do *feedback* se dá em virtude do envolvimento das pessoas no trabalho, ou seja, perdemos a visão do todo quando, sem perceber, focamos no trabalho. O *feedback* nos ajuda a ter uma opinião para confirmar a adequação ou não das ações desenvolvidas no dia-a-dia.

Ainda para Moreira (2009, p. 42) não há *feedback* negativo. O entendimento de *feedback*, sendo de orientação, mesmo que seja uma tarefa difícil, acaba por contribuindo para a pessoa que recebe aquele *feedback*. O que pode ocorrer é o mau uso do *feedback* causando conseqüências terríveis no que recebe não agregando valor nenhum ao desenvolvimento. Desta forma, é considerado um *feedback* negativo.

Já no *feedback* positivo, só há o que agregar ao desenvolvimento do outro, orientando estrategicamente para a ação e colocando todos os principais pontos de atenção para não incorrer no erro novamente. Uma das dificuldades de quem dá ou recebe *feedback* são os bloqueios que surgem durante o processo.

Williams (2005, p 52) aborda quatro tipos de *feedback*:

Feedback positivo, que trata especificamente da repetição do comportamento, ou seja, o desejo com o resultado deste tipo de *feedback* é que justamente ele se repita, quando alguém realiza algo agradável para o relacionamento e o ambiente de trabalho.

Feedback corretivo que tem como objetivo corrigir ou modificar um determinado comportamento

Feedback insignificante que trata-se de um *feedback* vago ou genérico, onde a pessoa acaba por não perceber ou gera minimamente uma resposta neutra sobre determinada situação envolvida na questão.

Feedback ofensivo, o ultimo dos quatro, acaba englobando todos os outros anteriores, pois quando é dado um *feedback* ao outro, acaba-se por utilizar o *feedback* positivo, o corretivo e o insignificante

Para Di Stéfano (2005, p.126) dar *feedback* é ter capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona nas suas ações.

Considerando os conceitos desenvolvidos pelos autores relativos ao *feedback*, pode-se dizer que o processo de dar e receber *feedback* é gerar aprendizado. (KHOURY, 2009).

Khoury (2009, p. 67) complementa que é preciso ter bastante sensibilidade e técnica para dar *feedback*. Este processo, quando conduzido de forma inadequada, pode acabar por desencadear vários conflitos entre o líder e o liderado ou entre pares das equipes de trabalho, pois as

pessoas, podem não entender o intuito do *feedback* e assumir uma postura defensiva.

Segundo Khoury, (2009, p.68) o *feedback* deve ser dado em um local reservado e somente com a pessoa, em particular. Deve-se também fazer referência ao comportamento da pessoa e não à pessoa em si, ou seja, quando se faz observações, procure focar a situação que gerou a circunstância da necessidade daquela conversa de *feedback*.

O *feedback* deve ser dado o mais rápido possível, de preferência, assim que o comportamento for identificado observando se é o momento oportuno, pois se a pessoa que dará o *feedback* não estiver emocionalmente equilibrada, pode acarretar uma crítica dolorosa para quem recebe.

O *feedback* não é conselho. Portanto, quando do momento do processo de *feedback*, deve-se dar informações a respeito de determinada situação que ocorreu, dialogando com a pessoa e demonstrando claramente o que não funcionou, cabendo a outra pessoa como agir dali por diante, assumindo para si, as conseqüências de seus comportamentos (KHOURY, 2009).

Khoury (2009, p.69) evidencia ainda, que as pessoas reagem de formas diferentes ao *feedback*, portanto conhecer bem a pessoa para a qual você dará um *feedback* acaba por aumentar as chances de uma pertinente e adequada comunicação. Neste processo, se faz necessário o acompanhamento, pelo gestor, dessa pessoa, elogiando-a quando oportuno e de forma específica, pontuando aquilo que foi elaborado de forma positiva ao seu trabalho e demonstrando que essa forma de comportamento gera um ambiente propício para o clima organizacional e também para o próprio desenvolvimento do colaborador.

Resultados

De acordo com o gráfico 1, fica evidente que todos os gestores consideram o *feedback* como uma ferramenta

fundamental para que o colaborador tenha maior sintonia no trabalho. Já o gráfico 2 demonstra que, por unanimidade, os supervisores consideram o *feedback* uma importante ferramenta para o desenvolvimento do trabalho reforçando os conceitos, demonstrados neste estudo através de alguns autores que debatem sobre o tema.

O gráfico 3, reforça o conceito de Khoury (2009, p. 67) quando destaca que o *feedback* deve ser dado de forma estruturada, pois ao contrário, pode causar um grande desconforto na pessoa que recebe, causando possível comportamento de desmotivação e frustração ao trabalho, pois poderá entender que a sua competência é que está em jogo. Dessa forma, observa-se através do resultado da questão sobre o *feedback* negativo, quando mal estruturado, que 80% dos gestores concordam que caso seja feito de forma não estruturada pode ocasionar desmotivação ao colaborador. Em relação aos Supervisores de atendimento, conforme o gráfico 4, observa-se que a maioria concorda que um *feedback* mal estruturado pode desmotivar o colaborador. Segundo Moreira (2009, p. 25), a ausência de *feedback* ou até o *feedback* mal estruturado é altamente desmotivador enquanto o cuidado em oferecê-lo, mesmo que cause frustrações, é muito menos danoso.

Considerando ainda o *feedback* negativo, 73% gestores concordam totalmente e 27% concordam parcialmente que alguns colaboradores ainda possuem

certa resistência na aceitação de um *feedback* negativo. Neste caso, não é possível saber se o *feedback* é desenvolvido de forma estruturada para que não cause esta resistência aos colaboradores (gráfico 5).

Ao mesmo tempo, observa-se que a grande maioria dos supervisores de atendimento, prefere receber *feedback* logo após o fato acontecido. O que reforça a teoria de Moreira (2009, p. 76) onde ele diz que o *feedback* é uma ferramenta de gestão para todos os dias, ou seja, independente do fato ocorrido, que demanda um *feedback* positivo ou negativo, há de se manter a relação entre gestor e supervisor do atendimento, que entendemos, parecer ser bastante madura também por parte dos liderados. (gráfico 6)

O gráfico 7 nos mostra que o grupo de gestores, em sua maioria (67%) concordam totalmente que, para se dar *feedback*, se faz necessário preparo e conhecimento técnico o que vai ao encontro do que afirma Khoury (2009, p. 67) que relata a necessidade da sensibilidade e técnica para dar *feedback*. Observa-se que 55% dos supervisores do atendimento, considera que o *feedback* não deve ser dado em público mesmo que seja positivo. Moreira (2009, p. 82) orienta que quando ocorrer a necessidade de *feedback* negativo a de ser dado reservadamente pois as pessoas não se sentem confortáveis, se expostas. Porém, sendo elogio, tem efeitos motivacionais, mostrando que o esforço foi reconhecido e mesmo que seja em público não tem agravantes (Gráfico 8)

Gráfico 1- O feedback como ferramenta Fundamental para a gestão



Gráfico 2 – O feedback como ferramenta para o desenvolvimento profissional



Gráfico 3 – O feedback negativo

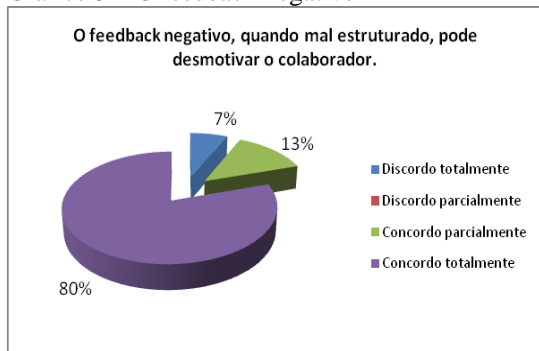


Gráfico 4 – O feedback negativo mal estruturado

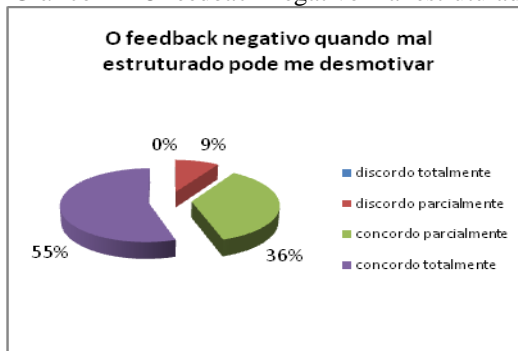


Gráfico 5 – A resistência em aceitar um feedback negativo, pelos colaboradores

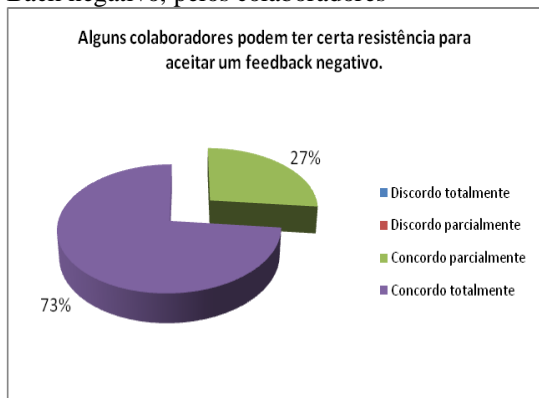


Gráfico 6 – Preferência por receber um feedback logo após acontecido o fato.



Gráfico 7 – O entendimento do feedback pelos Gestores

Gráfico 8 – O feedback deve ser dado em momentos oportunos

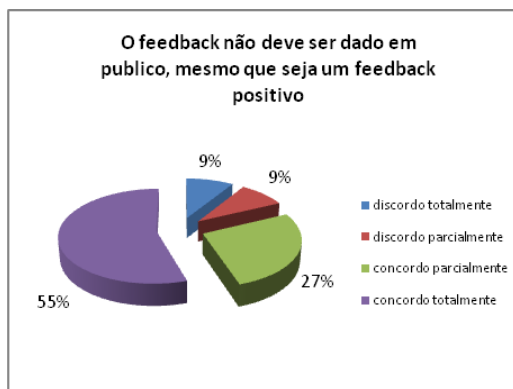
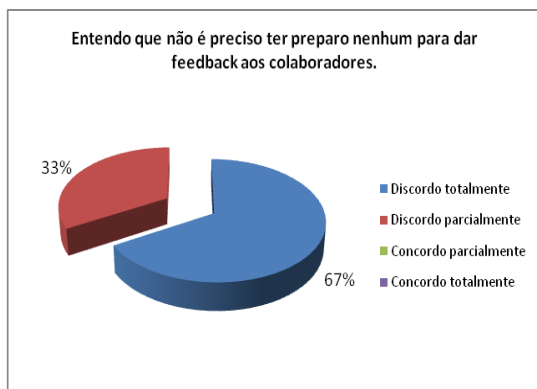
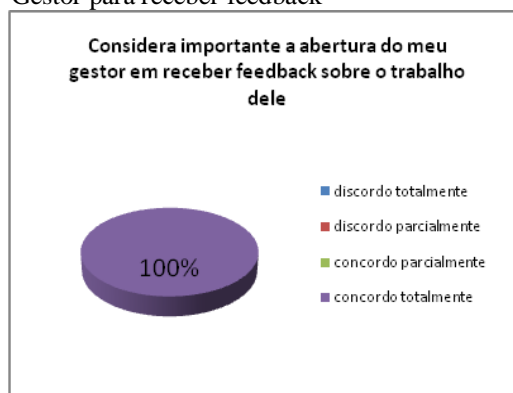
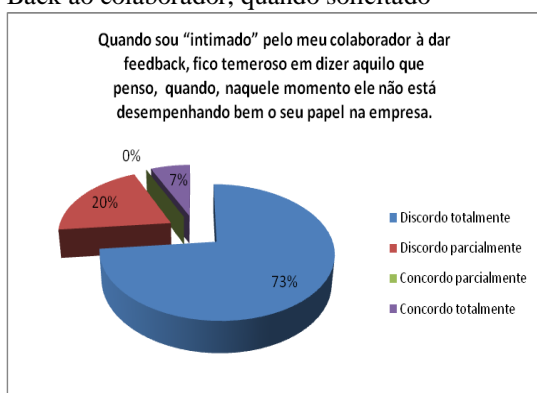


Gráfico 9 – Ser claro no momento de dar o feedback ao colaborador, quando solicitado

Gráfico 10 – Importância da abertura dada pelo Gestor para receber feedback



Através do resultado obtido no gráfico 9, é perceptível que a maioria dos gestores sinalizam certa tranquilidade e segurança quando intimados pelo colaborador a dar *feedback*. Isso sinaliza uma maturidade tanto do gestor quanto da equipe de trabalho neste processo de *feedback*, auxiliando assim, no desenvolvimento da equipe e também do gestor, facilitando o diálogo entre as partes e a monitoração da gestão de conflitos inserindo essa prática na cultura da empresa.

Como resposta à essa percepção dos gestores e conforme mostra o gráfico 10, 100% dos supervisores considera importante que o Gestor dê abertura para que os mesmos dêem *feedback*. Conforme reforça Moreira (2009, p. 08), precisamos incansavelmente deste recurso para

promover o diálogo, aproximando assim, do ponto mais importante para o crescimento: o auto-conhecimento. O ideal é que o *feedback* seja de um superior, mas quando um liderado necessita fazê-lo é necessário que tenha maturidade suficiente para não mascarar o *feedback*.

Conclusões finais

Espera-se que este artigo contribua para o desenvolvimento e aprimoramento do *feedback* como ferramenta de gestão nas relações dos gestores com seus colaboradores, demonstrado através do estudo de caso que há gestores preparados para dar *feedback* e que o entendimento destes gestores em relação à utilização

desta ferramenta no processo de comunicação, que desencadeia um desenvolvimento nos colaboradores, acaba por contribuir diretamente para o alcance dos objetivos da empresa, criando assim, uma cultura de diálogo que propicia um clima organizacional de desenvolvimento e humanização dos profissionais que na empresa trabalham.

Este artigo demonstra claramente que a relação de *feedback* entre o gestor e o supervisor do atendimento de cada unidade educacional existe e que os gestores manifestam a devida importância neste processo. Outro aspecto a detalhar é a maneira como os gestores entendem que este processo deve ser trabalhado, pensando no clima organizacional e motivacional da organização. Por outro lado, os supervisores do atendimento sinalizam que o fato de receberem o *feedback* como ferramenta para seu desenvolvimento também é de suma importância.

Desta forma, entende-se que estudos mais aprofundados devem direcionar o assunto para um campo mais amplo, contemplando também o clima organizacional juntamente com a missão e visão das organizações, contribuindo assim, para uma melhor compreensão dos fatores ligados ao processo de *feedback* que colaboram para o desenvolvimento das pessoas.

Referências

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

KHOURY, Karim. *Liderança: é uma questão de atitude*. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2009.

KHOURY, Karim. *Vire a Página: estratégias para resolver conflitos*. 7. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

MOREIRA, Bernardo Leite. *Dicas de feedback: a ferramenta essencial da*

liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

WILLIAMS, Richard L. *Preciso saber se estou indo bem*. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

DI STÉFNANO, Randy. *O líder-coach: líderes criando líderes*. São Paulo: Qualitymark, 2005, p. 126

Referências webgráficas

<http://www.scielo.org/php/index.php>,
acesso em 05/07/2011 às 14h34

www.google.com, acesso em 12/07/2011
às 15h45