

PRÁTICA DE LIDERANÇA E FEEDBACK CONSTRUTIVO LEADERSHIP PRACTICE AND CONSTRUCTIVE FEEDBACK

Viviane Formigari¹

Fernanda Vitkoski²

Magali Francine Masalai Paludo³

Cassiane Dagani⁴

Cláudio Olívio Piotto⁵

RESUMO: O *feedback* é utilizado dentro das organizações como uma ferramenta de gestão que possibilita a liderança, junto a sua equipe, realinhar estratégias, identificar fraquezas e enaltecer pontos fortes. O artigo apresenta um contexto sobre a importância do *feedback* como uma ferramenta de comunicação construtiva, destacando os tipos de *feedback* que podem ser utilizados. O objetivo geral do presente estudo é desenvolver uma proposta de *checklist* aos líderes da Empresa Partícipe. A partir disso, criar uma proposta de fluxo de *feedback* direcionada a equipe de líderes, com o propósito de aprimorar suas competências e habilidades no momento da comunicação. Para entender o processo de *feedback*, foi realizada uma pesquisa junto a Empresa Partícipe, onde gestores responderam a um questionário estruturado que levantou dados para fundamentar a análise do tema. Nesse sentido, o *checklist* serve como um guia estruturado para garantir que o *feedback* seja abrangente, claro e orientado para o desenvolvimento da equipe. Em resumo, o *feedback* tem um papel fundamental dentro do ambiente organizacional, pois promove o crescimento e o desenvolvimento da empresa como um todo.

Palavras-chave: *Feedback*. Comunicação. Liderança. Desenvolvimento.

ABSTRACT: Feedback is used within organizations as a management tool that allows leadership, together with their team, to realign strategies, identify weaknesses and highlight strengths. The article presents a context on the importance of feedback as a constructive communication tool, highlighting the types of feedback that can be used. The general objective of this study is to develop a Checklist proposal for leaders of the Participating Company. From this, create a feedback flow proposal aimed at the team of leaders, with the purpose of improving their skills and abilities when communicating. To understand the feedback process, a survey was carried out with the Participating Company, where managers responded to a structured questionnaire that collected data to support the analysis of the topic. In this sense, the checklist serves as a structured guide to ensure that

¹ Especialista na MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho (SENAI SC). E-mail: viviane_formigari@estudante.sesisenai.org.br

² Especialista na MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho (SENAI SC). E-mail: fernanda_vitkoski@estudante.sc.senai.br

³ Especialista na MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho (SENAI SC). E-mail: magali_paludo@estudante.sesisenai.org.br

⁴ Advogada, Orientadora da pesquisa, professor do MBA em Gestão de Equipes de Alto Desempenho (SENAI SC). Professora da Católica de SC. E-mail: cassiane.dagani@gmail.com

⁵ Mestre em Educação. Coordenador Geral dos Cursos de Pós-graduação e MBA do UniSenai - Campus de Jaraguá do Sul. E-mail: claudiooliviop@gmail.com

feedback is comprehensive, clear and geared towards team development. In short, feedback plays a fundamental role within the organizational environment, as it promotes the growth and development of the company as a whole.

Keywords: Feedback. Communication. Leadership. Development.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como foco demonstrar a relação entre *feedback*, liderança e o bom desempenho de uma equipe. Uma liderança atenta a sua equipe é fundamental para o sucesso do grupo e da organização, tendo o *feedback* um papel fundamental neste processo. Nesse sentido, busca-se explorar a relação entre *feedback* e liderança, entender sua importância dentro das organizações, principalmente na gestão do líder, bem como, compreender como realizar um *feedback* eficiente, que promova o crescimento da equipe. Diante disso, o intuito é entender a diferença entre as abordagens e como isso pode influenciar na motivação, engajamento e até desenvolvimento da equipe. O objetivo geral do presente estudo é desenvolver uma proposta de *checklist* aos líderes da Empresa Partícipe⁶, para que estes estejam aptos a fornecer *feedbacks* assertivos a seus liderados. A partir disso, criar uma proposta de fluxo de *feedback* direcionada a equipe de líderes, com o propósito de aprimorar suas competências e habilidades no momento da comunicação. Um *feedback* assertivo é uma ferramenta importante para desenvolver a equipe, permitindo que tenham a percepção de pontos de aperfeiçoamento e necessidades de melhorias.

Com base no exposto, como objetivos específicos serão percorridas as seguintes etapas: revisão da literatura, onde será realizada uma pesquisa sobre *feedback* e a relação com a liderança, isso permitirá uma compreensão sobre conceitos e melhores práticas relacionadas ao tema; realização de uma pesquisa, ou seja, aplicação de um questionário para verificar o grau de entendimento da equipe, suas necessidades de desenvolvimento e inseguranças; e por fim, desenvolver uma proposta de *checklist* para as lideranças, que contemple uma ferramenta fácil e prática para aplicação do *feedback* para seus liderados tornando a comunicação assertiva para ambos os lados. A pesquisa visa proporcionar uma compreensão aprofundada da relação entre *feedback*, liderança e desempenho da equipe.

⁶ Com objetivo de preservar a imagem da empresa, utilizou-se um nome fictício

Abordando a importância do *feedback* na gestão de equipes, este trabalho também busca desenvolver ferramentas práticas, como o *checklist*, para capacitar os líderes da Empresa Partícipe a fornecer *feedback* assertivo e, assim, promover o crescimento e desenvolvimento de suas equipes. Com a revisão da literatura, pesquisa de campo e proposta de *checklist*, espera-se contribuir tanto para a prática organizacional quanto para o conhecimento científico, destacando a relevância do *feedback* como uma ferramenta estratégica na liderança. A conclusão deste estudo reunirá os principais conhecimentos e descobertas, ressaltando a importância do *feedback* na liderança e delineando as direções futuras para aprimorar ainda mais a gestão de equipes.

1. FEEDBACK

De acordo com Nunes & Da Silva (2010), a palavra *feedback* se origina do inglês, onde *feed* significa alimentar e *back* significa de volta, ou seja, realimentar ou realimentação. Dentro da gestão, a combinação dessas palavras se refere a um processo em que uma parte de um sistema retorna informações ou resultados para outra parte deste sistema, a fim de ajustar ou corrigir o funcionamento de algo. No mesmo sentido, para Barros & Matos (2015), este processo de realimentação constrói um processo de conversas, onde a equipe busca sintonia em prol dos objetivos a serem alcançados. Nas organizações, tornou-se comum mencionar que, *Feedback* é o momento da exposição de resultados, registros ou avaliações, fornecidos a um membro da equipe sobre seu comportamento, desempenho, trabalho ou qualquer outra área envolvida. Conforme as observações de Moreira (2009) o *feedback* funciona como uma diretriz do líder, orientando a equipe a manter sua concentração. Ele opera como um mecanismo de monitoramento constante, permitindo o ajuste da trajetória conforme a necessidade. Considerando o *feedback* como uma parte essencial da comunicação e do desenvolvimento em muitos aspectos da vida, ele desempenha um papel crucial em melhorar processos, relacionamentos e desempenhos, permitindo que as pessoas ajustem seu comportamento, decisões e ações com base nas informações recebidas. Para compor o raciocínio têm-se Moreira (2009 p.10), evidenciando que “o *feedback* é uma ação de comunicação e, portanto, responde por 80% da atividade dos líderes em qualquer nível

(todo líder exerce sua função baseada na comunicação)”. Diante disso, destaca-se que o *feedback* pode ser fornecido por membros da equipe, liderança, fornecedores, clientes ou qualquer outro que tenha avaliado o desempenho, acompanhado o indivíduo e tenha informações claras a fornecer.

Por sua vez, Kotler (2017), considera que as discussões de mão dupla são essenciais no crescimento e desenvolvimento das pessoas dentro do grupo, contribuem para o relacionamento e fortalecimento do vínculo. No contexto, o *feedback* se refere à informação fornecida a uma pessoa sobre seu desempenho, comportamento ou resultados, a fim de promover o aprendizado, o aprimoramento ou a melhoria contínua. De acordo com as perspectivas apresentadas por Barros & Matos (2015), a essência do *feedback* reside na sua clareza e objetividade, a fim de prevenir mal-entendidos e interpretações divergentes do conteúdo transmitido. Através da transparência nas informações compartilhadas durante o *feedback*, não só é assegurado o entendimento, mas também proporcionada uma visão nítida do que requer atenção, contribuindo assim, para o alinhamento e a focalização da equipe. Ao adotar essa abordagem, a equipe pode assimilar com mais precisão as sugestões e direcionamentos fornecidos, o que, por sua vez, facilita a implementação eficaz de melhorias. Adicionalmente, a clareza no *feedback* favorece as relações interprofissionais, pois reduz mal-entendidos e promove um ambiente colaborativo. Para Kotler (2017), é recomendável que o receptor seja exposto à informação em múltiplas ocasiões e por meio de diferentes abordagens, uma vez que mesmo informações cuidadosamente elaboradas podem não ser completamente assimiladas em uma única instância. Essa comunicação deve enfatizar pontos de destaque, mas também trabalhar e destacar os pontos que necessitam de desenvolvimento, discutir ações que podem ser desenvolvidas para auxiliar este profissional a progredir. Trabalhar o *feedback* de forma constante e regular pode manter uma cultura de desenvolvimento na equipe e manter o alinhamento dos objetivos. Ainda, Moreira (2009 p.10), destaca:

A falta de *feedback* causa transtornos de toda ordem, pois interfere decisivamente na motivação, no relacionamento, no monitoramento do

autodesenvolvimento, no alinhamento de objetivos, e nos resultados do negócio.

Na mesma linha de raciocínio, para Ullmann (2018), num passado recente, as pessoas dentro das organizações eram apenas peças de uma grande engrenagem, que poderiam ser substituídas quando não apresentavam o alinhamento esperado pela organização. Hoje a equipe torna-se peça fundamental das melhorias e processos, contribuindo para o desenvolvimento e participando ativamente das decisões. Dessa forma, promover uma cultura de *feedback* aberto, produtivo que possa proporcionar o crescimento dos membros da equipe e garantir seu foco e sucesso é um grande desafio nas organizações. O *feedback* enquanto ferramenta traz para as organizações possibilidades objetivas em avaliar o desempenho de seus colaboradores, conforme suas entregas, relacionamentos e postura profissional. Ao falar sobre *feedback* abre-se objetivamente para que o colaborador possa visualizar as possibilidades de crescimento. Na sequência, serão elencados de forma sucinta os tipos de *feedback* e como podem ser aplicados dentro da gestão.

1.1. TIPOS DE FEEDBACK

O *feedback* é uma ferramenta importantíssima de conexão da liderança e influência com a equipe, tornando-se um poderoso aliado no alinhamento de estratégias e no desenvolvimento de competências. Nesse sentido, Maxwell (2011), considera que o líder que delega funções a seus liderados dá autoridade e responsabilidade, aumenta suas possibilidades e proporciona capacitação para se tornarem cada vez melhores. Por outro lado, Williams (2005 p. 52) destaca que “o *feedback* que damos aos outros em nossas relações pode ser positivo, corretivo, insignificante ou ofensivo”. Diante disso, observa-se que o tipo de devolutiva que é escolhida determina a resposta que se obtém. Baseado em Moreira (2009), pode-se observar algumas das classificações de *feedback*:

Positivo: destaca e reforça os pontos fortes, conquistas ou ações bem-sucedidas de um indivíduo ou trabalho executado. Pode ser usado para elogiar um bom desempenho ou um resultado positivo.

Construtivo: é uma forma de pontuar críticas ou sugestões com o objetivo de ajudar a pessoa a ter uma percepção sobre suas possíveis falhas e com isso aprimorar seus resultados ou comportamento. O retorno deve ser oferecido de forma respeitosa, cuidando com a maneira de falar baseado em questões que podem ser aprimoradas, com foco em soluções, apontando áreas de melhoria e oferecendo sugestões para o aperfeiçoamento.

Corretivo ou negativo: utilizado quando são identificados pontos que o colaborador está errando, falhas ou comportamentos não apropriados que precisam ser corrigidos. Desta-se que esse *retorno* corretivo deve ser dado de maneira clara e objetiva, apontando o problema ou situação em que foi detectado o comportamento ou falha e oferecendo maneiras de melhorar estes pontos.

360º: modelo que envolve diferentes perspectivas, não apenas do supervisor, mas também de colegas e pares, subordinados e clientes. Esse tipo de *recondução* busca oferecer uma visão global e abrangente do desempenho do colaborador, considerando diferentes pontos de vista.

Motivacional: busca incentivar, inspirar e encorajar a pessoa a continuar se esforçando e progredindo. O motivacional é usado para reconhecer o esforço e o empenho de alguém, percebendo sua dedicação e evidenciado a importância do seu trabalho.

Por fim, ressalta-se que o líder que possui clareza da importância e do papel do *feedback* dentro das relações, processos e gestão, conseguirá realizá-lo de forma eficaz, reforçando o positivo, desenvolvendo o que não está de acordo com os objetivos e destacando comportamentos necessários. Destaca-se que a ausência destas devolutivas pode gerar impactos significativos nas relações, questões estas, que serão discutidas no tópico a seguir.

1.2. OS IMPACTOS DA AUSÊNCIA DE *FEEDBACK*

O papel de um líder é muito mais complexo do que apenas delegar tarefas. Para Brown (2019), a definição de líder é qualquer um que assuma a responsabilidade de encontrar potencial em pessoas e processos, e que tenha a coragem de desenvolver esse potencial, que utiliza de linguagens, ferramentas e habilidades para trabalhar com a sua

equipe em busca de um resultado. A qualidade da relação com a equipe exige lidar com conflitos, desenvolver membros do grupo e corrigir rotas. Sendo assim, a ausência de um *feedback* adequado pode ter vários impactos negativos, sejam eles em esfera profissional ou pessoal. Para Moreira (2009 p. 25) “A ausência de *feedback* é altamente desmotivadora, enquanto o cuidado em oferecê-lo, mesmo que cause frustrações, é muito menos danoso”. Conforme destacado, o *feedback* bem estruturado auxilia no desenvolvimento, crescimento pessoal e profissional, quando ele não é realizado, a equipe não terá a compreensão clara dos pontos que podem ser melhorados. Segundo Goleman (2015) o líder de uma equipe precisa ser capaz de sentir e entender os pontos de vista de todos ao redor da mesa, desenvolver a empatia e escuta ativa, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. A falta do *feedback* pode fazer com que a equipe se apresente desmotivada e que permaneçam sempre no mesmo resultado. Uma devolutiva construtiva pode ser fonte de crescimento e motivação.

Para Consoni (2010), o *feedback* é um procedimento que envolve fornecer informações a uma pessoa a respeito de seu desempenho, conduta, eventos ou ações realizadas por ela. O objetivo desse processo é orientar, reorientar e/ou estimular a implementação de uma ou mais ações de aprimoramento, tanto em relação a ações futuras, quanto as passadas. Essa troca de *feedback* pode ocorrer mediante solicitação direta por parte da equipe ou através de solicitações feitas à liderança. Dessa forma, o *feedback* se apresenta como um instrumento de desenvolvimento essencial, buscando aperfeiçoar constantemente as práticas e resultados. Diante do exposto, observa-se que cultivar uma cultura de *feedback* aberto e construtivo é um papel importante da liderança, encorajando o compartilhamento de opiniões e sugestões, aprimorando processos e pessoas. Na sequência, apresentar-se-á o *feedback* como ferramenta de gestão e como este importante instrumento pode auxiliar o líder no acompanhamento da equipe e desenvolvimento de competências.

1.3. O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E LIDERANÇA

Para uma gestão eficaz, o *feedback* torna-se uma ferramenta essencial desempenhando um papel de destaque no desenvolvimento dos colaboradores, no

fortalecimento das relações interpessoais e no alcance de resultados. Consoni (2010) considera que para haver motivação, as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as necessidades organizacionais, e os recursos da organização são adequados para atender as necessidades individuais. O *feedback* como ferramenta de comunicação permite que os líderes expressem suas expectativas e forneçam orientações sobre como melhorar o desempenho da equipe. Nesta linha de raciocínio, Maxwell (2008, p. 12) destaca:

Para ser sincero, liderança não é uma coisa fácil de ser aprendida, mas por que vale tanto a pena? Afinal, ainda que se tornar um líder melhor gere benefícios, também exige grande esforço. A liderança requer muito das pessoas que desejam desenvolvê-la. É exigente e complexa.

As organizações buscam ter um processo de melhoria contínua, o *feedback* construtivo torna-se fundamental pois possibilita o desenvolvimento da equipe. Os líderes podem ajudar a equipe com *feedback* específico e direcionado, desenvolvendo habilidades e construindo um ambiente que valoriza o aprendizado e incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional. Além disso, segundo Chiavenato (2004), o *feedback* proporciona a troca de experiências e ideias entre colaboradores e gestores, aprimora o desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho executado. Sabe-se que uma equipe reconhecida pelo seu desempenho, torna-se mais motivada e disposta a desafios. Quando a liderança demonstra valorizar esse bom desempenho, aumenta a satisfação e o engajamento, sendo assim, ter uma periodicidade para o *feedback* é necessária para uma gestão eficaz. Para Maxwell (2008), bons líderes que mantêm a interação com seu pessoal estão sempre se inclinando, ou seja, “inclinarse” é a única maneira de estender a mão, a fim de elevar todos de uma forma geral a um patamar superior. Observa-se que, uma regularidade nas devolutivas auxilia no acompanhamento do desempenho do colaborador em relação a metas e expectativas. Ainda, permite que a liderança observe problemas de desempenho e consiga dar o suporte necessário para resolvê-los. O líder precisa criar um ambiente de confiança e respeito, aplicando um *feedback* bem fundamentado, fortalecendo as relações como o grupo como um todo. Por fim, Moreira (2009 p. 27) enfatiza:

Conclua o *feedback* sempre com uma checagem sobre a compreensão do fato. Pergunte ao subordinado e ficou claro, peça que explique com suas palavras, reoriente. Não permita que fiquem pontos obscuros. uma das queixas frequentes sobre o *feedback* é que ele não leva a nada. Trace uma direção e, se for possível, um plano de ação. Dizer que o trabalho não está bom é completamente insuficiente. Explique como deve ser.

Observa-se o *feedback* como uma ferramenta poderosa dentro da gestão e liderança, se utilizado adequadamente pode melhorar desempenhos e resultados, fortalecer relacionamentos e melhorar o ambiente de trabalho. Lideranças que praticam o *feedback* possuem maior chance de construir equipes motivadas, engajadas e produtivas. A partir do exposto, a seguir, passar-se-á a análise dos resultados e discussões.

2. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme o objetivo deste artigo, apresenta-se e interpreta-se os dados obtidos na pesquisa aplicada com a equipe de lideranças da Empresa Partícipe. A investigação teve como intuito identificar a percepção dos líderes frente a prática do *feedback* junto a suas equipes.

2.1. PARTICIPANTES

O público analisado foram coordenadores e supervisores, profissionais que realizam a prática de *feedback* com suas equipes. A pesquisa foi enviada para um total de vinte pessoas, destas, quinze responderam ao questionário, totalizando 75% do público pesquisado. As devolutivas obtidas e os relatos dos respondentes contribuíram para atingir o objetivo geral deste artigo.

Quadro 1: População pesquisada

Área	Função	Quantidade
Educação	Coordenação	05
Educação	Supervisão	15

2.2. INSTRUMENTO

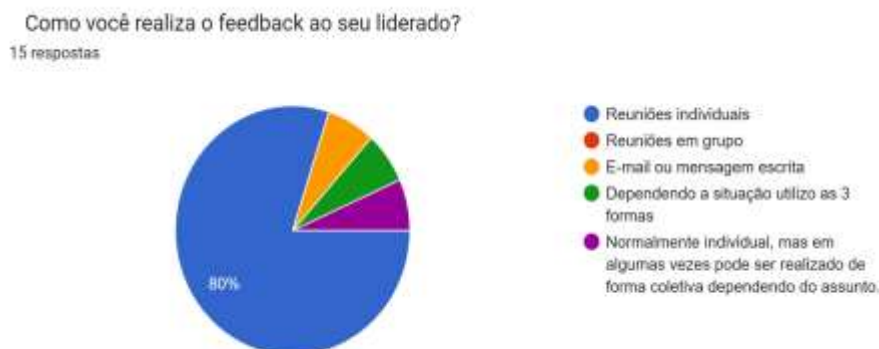
O instrumento de coleta das informações foi um formulário desenvolvido no Google Forms, questionário este, composto por oito questões, sendo elas cinco fechadas e quatro abertas. As questões empregadas encontram-se na sequência do texto.

2.3. PROCEDIMENTO

A realização da pesquisa, ocorreu através do envio do formulário para o público selecionado. Para coleta dos dados, o formulário fornece um relatório geral que permite a análise. A avaliação das devolutivas dos respondentes, quais sejam, os colaboradores da Empresa Partícipe, poderão ser observadas e avaliadas na sequência.

Pergunta 01: Como você realiza o *feedback* ao seu liderado? No que diz respeito ao questionamento, apresenta-se a seguir o resultado obtido:

GRÁFICO 01: Feedback ao liderado



No gráfico 01 observa-se no que diz respeito as reuniões individuais que 80% das pessoas pesquisadas, opta por realizar o *feedback* por meio de reuniões individuais. Isso sugere que a abordagem “cara a cara” é a maneira mais eficaz de fornecer *feedback* segundo os respondentes. Quanto a comunicação Escrita (E-mail ou Mensagem), cerca de 6,7% dos respondentes escolhem a comunicação escrita, como e-mails ou mensagens, como a forma

de dar *feedback* aos liderados. Isso pode ser uma alternativa quando o contato direto não é possível ou conveniente. Por outro lado, 6,7% dos participantes indicam que, dependendo da situação, utilizam as três formas (reuniões individuais, comunicação escrita e outra forma não especificada) como ferramenta de *feedback*. Isso sugere uma abordagem flexível, onde o método de *feedback* pode variar conforme a necessidade e a situação.

Por fim, 6,7% dos respondentes afirmam realizar o *feedback* de forma individual, mas também dependendo do assunto fazem uso desta ferramenta de modo coletivo. A descrição não especifica de forma pormenorizada o método exato utilizado, o que pode significar que essas pessoas preferem abordagens não mencionadas anteriormente ou têm métodos de *feedback* menos convencionais. A partir do exposto, vislumbra-se que a maioria das pessoas valoriza a comunicação direta e pessoal ao dar *feedback* aos liderados, mas também há espaço para abordagens escritas e flexíveis, dependendo das circunstâncias. É importante notar que a escolha do método de *feedback* pode variar de acordo com a cultura da organização, a natureza do trabalho e a preferência pessoal de cada indivíduo.

Pergunta 02: Quais são os principais objetivos que você busca alcançar ao fornecer *feedback*? Ao que se refere ao questionamento 02, observe-se abaixo a análise apresentada.

GRÁFICO 02: Objetivos do feedback



O gráfico demonstra que 73,3% dos respondentes, em algum momento que praticaram o *feedback*, tinham como objetivo todas as opções apresentadas na pergunta como: melhorar o desempenho individual dos liderados, promover o desenvolvimento

profissional dos membros da equipe, fortalecer o relacionamento entre líder e liderado, trazer clareza da performance diante da demanda pactuada visando potencializar o que é bom e desenvolver as oportunidades identificadas. A prática será direcionada conforme necessidade e foco. No entanto, para 26,7% dos respondentes o objetivo tem sido: trazer clareza da performance diante da demanda pactuada visando potencializar o que é bom e desenvolver as oportunidades identificadas, assim, percebe-se um foco no processo e nas metas.

Pergunta 03: Como você se prepara para dar *feedback* aos seus liderados? No que diz respeito ao questionamento 03, apresenta-se a devolutiva a seguir.

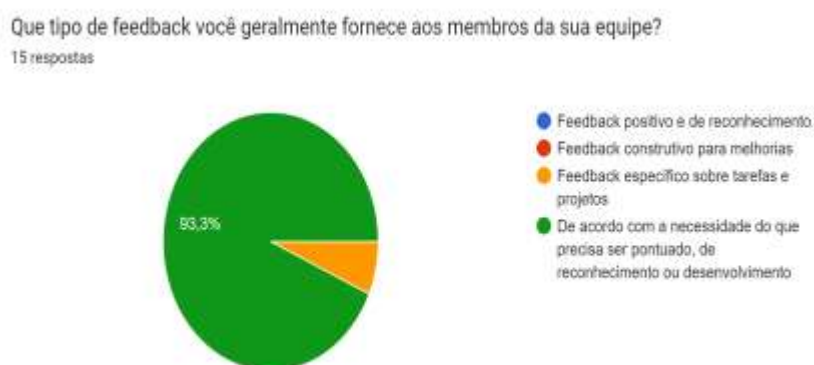
GRÁFICO 03: Preparação para o Feedback



No gráfico, observa-se que 66,7% dos respondentes evidenciaram que coletam dados e informações relevantes sobre o desempenho do colaborador no período ou da situação a ser trabalhada no *feedback*. Já 26,7% dos respondentes planejam exemplos concretos e situações específicas para ilustrar o *feedback*, como forma de apresentar estes dados aos seus liderados. Em suma, para 6,7% dos respondentes, a escolha do método de preparação para o *feedback* depende do contexto. Isso sugere uma abordagem adaptável, onde eles avaliam o momento específico e as necessidades do colaborador antes de decidir qual método utilizar.

Pergunta 04: Que tipo de *feedback* você geralmente fornece aos membros da sua equipe? No que se refere a este questionamento, abaixo observa-se a devolutiva dos respondentes.

GRÁFICO 04: Tipo de Feedback fornecido a equipe

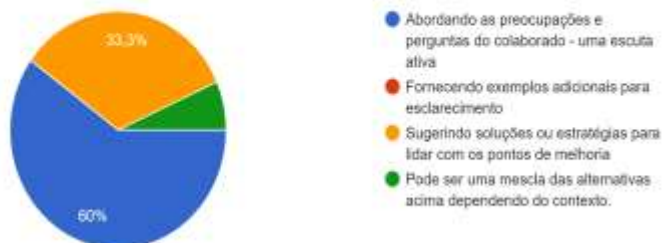


A partir da representação gráfica, 93,3% dos respondentes fornecem o *feedback* de acordo com a necessidade do que precisa ser pontuado, de reconhecimento ou desenvolvimento. Por sua vez, 6,7% dos respondentes praticam o *feedback* específico sobre tarefas e projetos, utilizam este momento para alinhar situações e realizar apontamentos que mostram necessários.

Pergunta 05: Como você lida com a resistência ou reações negativas dos seus liderados ao receber *feedback*? Em relação ao presente questionamento, na sequência observa-se o que foi pontuado pelos respondentes.

GRÁFICO 05: Reações negativas ao Feedback

Como você lida com a resistência ou reações negativas dos seus liderados ao receber feedback?
15 respostas



Observa-se, no gráfico 05 que quanto a abordagem com escuta ativa a maioria, representando 60% dos respondentes, opta por abordar as preocupações e perguntas do colaborador com uma escuta ativa. Isso significa que eles se concentram em ouvir atentamente o que o liderado tem a dizer, demonstrando empatia e abertura para compreender as preocupações e objeções. Quanto a sugestão de soluções ou estratégias, cerca de 33,3% dos respondentes preferem lidar com a resistência apresentada por seus liderados, sugerindo soluções ou estratégias para abordar os pontos de melhoria destacados no *feedback*. Isso implica não apenas ouvir, mas também oferecer orientação construtiva sobre como o liderado pode melhorar e superar os desafios identificados. A respeito da flexibilidade dependendo do contexto, para 6,7% dos respondentes, a abordagem para lidar com a resistência pode ser uma mescla das alternativas, dependendo do cenário. Isso significa que eles avaliam a situação específica e as necessidades do liderado para determinar a melhor abordagem, que pode incluir tanto a escuta ativa quanto a sugestão de soluções, conforme apropriado. Destaca-se que foram realizadas quatro perguntas abertas, com o intuito de obter com maior clareza respostas acerca dos sentimentos e conhecimentos dessas lideranças. Nesse sentido, as devolutivas foram:

Pergunta 06: Você procura obter *feedback* dos seus liderados sobre a sua liderança?

Observe-se:

Sim
Sim
Sempre, todos os dias....
Sempre, somente dessa maneira consigo melhorar como gestor

Não

Procuro construir uma relação próxima e de confiança para tratarmos qualquer ponto de melhoria. Gosto que se sintam à vontade para trazer, instigo, pergunto e busco estar ciente das oportunidades através dessa escuta.

Sim, é importante sabermos se estamos sendo assertivos ou não no desenvolvimento da equipe.

Sempre

A partir do questionamento 06, observa-se que os respondentes consideram esta ação como uma forma de melhorar como gestor, construir uma relação próxima e de confiança para tratar os pontos de melhoria. Dos respondentes dois não buscam esse *feedback* da equipe, considerando que a cultura da empresa ainda está desenvolvendo esta ferramenta.

Pergunta 07: Quais são os desafios que você enfrenta ao dar *feedback* aos seus liderados e como você os supera? Contempla-se:

Os desafios são superados com trabalho em conjunto para fortalecer mais a equipe....

A compreensão sobre os assuntos são profissionais e servem para nossa melhoria. Não sei como superar.

Fazer com que eles entendam a mensagem, faço com que eles repitam o que eu disse para verificar se a mensagem chegou conforme a necessidade. Desafios sempre temos, jogo de cintura e estar bem preparado emocionalmente na hora que você se dispor a fazer!

Gestão de tempo de qualidade para estar com o time. Preciso colocar na agenda e cumprir, priorizar, esse é o único jeito de vencer esse desafio, priorizando a equipe.

Quando o colaborador reconhece que houve falhas em determinado ponto do processo, facilita a condução do *feedback*, do contrário temos que mudar a abordagem, sem perder o foco que é chamar a atenção do colaborador para a sua falha, ao mesmo tempo ser acolhedor e propondo caminhar junto dele na resolução e desenvolvimento do mesmo, desta forma vamos superando juntos os desafios.

Coletar dados e acompanhamento.

A receptividade do liderado ao *feedback* é sempre uma preocupação

Falta de resiliência e flexibilidade.

O maior desafio é encontrar escolhas de palavras que reflitam de maneira clara e objetiva o que você quer passar e de maneira que o ouvinte não sintase chateado ou desmotivado.

No questionamento 07, do total de respondentes, quatro consideram como um desafio a compreensão do colaborador sobre os assuntos a serem tratados, principalmente no que diz respeito ao entendimento da mensagem, a receptividade do liderado ao *feedback*. Outro ponto em destaque é a gestão do tempo de qualidade para estar com a equipe. Priorizar a equipe e reservar tempo para o *feedback* é essencial. Isso pode envolver o estabelecimento de agendas dedicadas a reuniões de *feedback* e comunicação aberta com os liderados sobre a importância desses momentos.

Pergunta 08: Quais recursos, ferramentas ou treinamentos você acredita que seriam úteis para melhorar suas habilidades de fornecimento de *feedback*? Pontua-se:

Mais tempo com os professores....
Oficinas de *feedback*
Oficinas de “treinamento” de *feedback*
Os treinamentos fornecidos pela empresa já são de grande valia.
Estruturar um *feedback*, voltado a abordagens, roteiro de conversa, *check list* dos temas a serem abordados.
Treinamentos sobre escuta ativa, ser presente, dá respostas rápidas quando surgem situações onde é necessário o *feedback*, tudo isso contribui para desenvolver competências e habilidades na hora do *feedback*
Nada a comentar
Uma ferramenta de gestão que também tenha essa atividade já implementada
Treinamentos práticos e com um cronograma já estabelecido de práticas e vivências.
Acredito que a experiência seja o maior aliado para o desenvolvimento junto com ferramentas ou treinamentos que possam nos auxiliar.

Em relação à pergunta 08, dos respondentes, sete apresentam como recursos treinamentos, oficinas, discussões sobre o tema, *checklist* como roteiro de conversa para o momento do *feedback*. Um ponto de destaque foi a questão tempo, ou seja, ter mais tempo disponível com a equipe para realizar os devidos alinhamentos.

Pergunta 9: Qual a frequência que você procura dar *feedback* a sua equipe? Observe-se a sequência abaixo:

Mensal
Semanalmente
Menos do ideal, acontece mais pontualmente.

Sempre que possível.... Ou de atividades realizadas com seus pontos fortes e oportunidades de melhorias.... Às vezes um *feedback* informal fará mais sentido do que um formal.

Acontecem o tempo todo!

Busco fazer de forma frequente e espontânea quando ocorre alguma situação. Mas diria que mensal.

O *feedback* é cíclico, diariamente, semanalmente, sempre busco está conversando com os membros da minha equipe, elogiando por entrega, chamando atenção quando necessário, porém, há momentos onde se exige uma conversa mais detalhada para resolvermos algo intrínseco e subjetivo a cada colaborador.

Sempre que necessário

Trimestral

A cada 6 meses.

Conforme a demanda.

Dos respondentes, nove destacaram a importância de fornecer *feedback* de forma regular e oportuna, seja de maneira informal, durante momentos de entrega de resultados ou ao identificar oportunidades de melhoria. Isso sugere que eles reconhecem a necessidade de um fluxo constante de comunicação para garantir que os liderados estejam cientes do seu desempenho e tenham a oportunidade de fazer ajustes de acordo com as necessidades. Conforme vislumbra-se a partir dos resultados coletados e explicitados, tendo-se por base a pesquisa aplicada na Empresa Partícipe, observou-se que a prática do *feedback* existe e que os respondentes possuem o entendimento da sua importância. No entanto, observou-se também, que o grupo pesquisado ainda demonstra preocupação de como realizar o *feedback* de forma adequada, assim como, a melhor forma de se preparar para o momento. A partir do exposto, na sequência será apresentada a proposta de melhoria, desenvolvida a partir dos dados que foram coletados na entrevista.

3. PROPOSTA DE MELHORIA

Diante da pesquisa realizada e a partir dos dados coletados, buscou-se desenvolver uma proposta de melhoria que melhor se adequa-se ao cenário da Empresa Partícipe. Com isso, no intuito de auxiliar a liderança na aplicação do *feedback*, evidencia-se a proposta de estruturar um *check list* que auxilie estes líderes nesta atividade tão importante dentro do processo de gestão que é a realização do *feedback*. Para tanto, propõe-se algumas etapas a

serem percorridas pelos líderes na preparação para o momento do *feedback*, observe-se a seguir:

- **Primeira etapa:** prepare-se para este momento, defina uma data, defina um horário e local adequado para a realização do *feedback*. Esta etapa é fundamental para que a conversa flua sem pressa, sem interrupções e sem que gere desconforto.
- **Segunda Etapa:** entenda o *feedback* como um processo de comunicação, onde terá um emissor – mensagem – receptor. A comunicação acontece quando o receptor entende a mensagem, prepare-se para este momento, trabalhe com Fatos e Dados, apresentando exemplos dos pontos abordados.
- **Terceira Etapa:** esteja preparado para ouvir, uma atividade que requer atenção por parte do gestor. Comunicar é falar e ouvir, a atenção faz a diferença nos resultados. Esteja presente neste momento, preste atenção.
- **Quarta Etapa:** quebre os bloqueios para dar *feedback*, esteja preparado para negativas, resistências ou falta de entendimento, participe e acompanhe, há pessoas que possuem dificuldade de entender, encontrar alternativas.
- **Quinta Etapa:** Sabe-se que a falta de *feedback* pode impactar negativamente a motivação. Portanto, é essencial fornecer *feedback* regularmente, acompanhar os processos, estar presente e demonstrar uma presença ativa na gestão para manter a equipe motivada e engajada
- **Sexta Etapa:** tenha o objetivo do *feedback* claro, explique que é uma reorientação. Deve ser descritivo, trate de fatos, consequências e resultados. Seja específico, não trate de vários assuntos ao mesmo tempo. Esteja preparado para exemplos. Se perceber resistência da equipe, isso faz parte do processo, peça que ele pense, volte a conversar

sobre, deixe-o refletir. Finalize checando compreensão, pergunte se ficou claro, peça que explique com suas palavras, reoriente.

- **Sétima Etapa:** monte um plano de ação, marque pontos de controle, prazos para monitoramento, metas, responsabilidades.
- **Oitava Etapa:** de o *feedback* logo após o fato ou dentro dos momentos necessários, não postergue.
- **Nona Etapa:** lembre-se, elogio em público, orientações em particular.
- **Décima Etapa:** crie uma cultura de *feedback* na sua equipe.

Com base no exposto, e no intuito de facilitar o processo de Feedback para os líderes da Empresa Partícipe, na sequência criou-se uma proposta de check list. Esta proposta foi baseada na pesquisa realizada na Empresa Partícipe e literatura consultada, sendo adaptada ao cenário e apresentada pela equipe de líderes em estudo.

TABELA 1: Check list para executar Feedback

CHECK LIST PARA FEEDBACK		
1	NOME	
2	DATA	PROGRAMAR UMA DATA QUE SEJA ADEQUADA A VOCÊ E A EQUIPE
3	HORÁRIO	HORÁRIO QUE VOCÊ CONSIDERA ESTAR PRESENTE E A EQUIPE CONSIDERA MANTER O FOCO
4	LOCAL	PROGRAMAR UM LOCAL QUE SEJA DISCRETO, NÃO LEVANTE COMENTÁRIOS E POSSIBILITE A TRANQUILIDADE.
5	OBJETIVO	PENSE NO OBJETIVO DA CONVERSA, TENHA UM FOCO, UM DIRECIONAMENTO.
6	CONVERSA INICIAL	FAÇA UMA ABERTURA, PERGUNTE COMO A PESSOA ESTÁ, DEMONSTRE INTERESSE
7	FATOS	INÍCIE O FEEDBACK EXPLICANDO O OBJETIVO DA CONVERSA, APRESENTE OS PONTOS QUE NECESSITAM DE MELHORIA, APRESENTE OS FATOS QUE ENLAÇAM ESSES PONTOS
8	DADOS	APRESENTE OS DADOS DESSOS FATOS, O QUE RESULTOU OU NÃO
9	EXEMPLOS	APRESENTE EXEMPLOS SE NECESSÁRIO PARA GERAR O ENTENDIMENTO
10	RESULTADOS	APRESENTE RESULTADOS ALCANÇADOS, OS QUE NÃO E REFLUTAM CORRE
11	PLANO DE AÇÃO	ACORDO UM PLANO DE AÇÃO DO QUE SERÁ PITO A SEGUIR, NÃO DE UM DIRECIONAMENTO PARA ESSA CONVERSA
12	ALINHAMENTO DO ENTENDIMENTO	PERGUNTE SE FICOU CLARO, NEM TODOS TEM O MESMO ENTENDIMENTO
13	CONVERSA DE FECHAMENTO	FEÇA O SEU FEEDBACK, SE A PESSOA TEM ALGO A FALAR, ADIACESCA, TAMBÉM A CONVERSA SE APRESENTANDO ABERTO A AJUDAR CASO SEJA UM FEEDBACK DE CORREÇÃO.

TABELA 2: Check list para Feedback

CHECK LIST PARA FEEDBACK		
1	NOME	
2	DATA	
3	HORÁRIO	
4	LOCAL	
5	OBJETIVO	
6	CONVERSA INICIAL	
7	FATOS	
8	DADOS	
9	EXEMPLOS	
10	RESULTADOS	
11	PLANO DE AÇÃO	
12	ALINHAMENTO DO ENTENDIMENTO	
13	CONVERSA DE FECHAMENTO	
14	OBSERVAÇÃO	

O uso de um *checklist* pode ser extremamente útil na realização de um *feedback* eficaz. Conforme disposto no quadro, um *checklist* é uma lista de itens que precisam ser considerados durante o processo de *feedback*. Apresenta-se um roteiro que objetiva estruturar e organizar o momento, garantindo um ambiente apropriado para a conversa. Além disso, ressalta-se que a objetividade e a apresentação de critérios específicos a serem avaliados ajuda a manter o *feedback* claro e direto, baseado em evidências. No mesmo sentido, o *checklist* pode auxiliar no alinhamento das metas ou objetivos, direcionar a conversa para as áreas que precisam de melhoria e desenvolvimento. Ainda, ajuda a evitar esquecimentos que por vezes durante uma conversa é comum deixar de abordar pontos importantes, ou seja, ele atua como um lembrete útil. O *checklist* apresentado no quadro será uma importante ferramenta na realização de *feedback* pela Empresa Partícipe, ajudando a tornar o processo estruturado, objetivo e eficaz, ao mesmo tempo em que promove a consistência e a clareza na comunicação. Evidencia-se por fim, que o *checklist*

engloba-se como uma ferramenta de gestão e pode ser adaptado às necessidades específicas de cada situação e ser utilizado como instrumento de apoio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste artigo foi realizar um estudo detalhado sobre o papel do *feedback* dentro das organizações e criar uma proposta de *checklist* para a equipe de liderança da Empresa Partícipe. O intuito é auxiliar no fornecimento de *feedbacks* eficazes aos liderados, com o fim de aprimorar as competências de comunicação da equipe e promover o desenvolvimento. O *feedback* assertivo é visto como uma ferramenta crucial para identificar melhorias e necessidades de desenvolvimento. O *feedback* é de extrema importância em diversas áreas da vida, no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais e no desenvolvimento pessoal. O *feedback* dentro da empresa promove uma melhoria contínua, possibilita o desenvolvimento profissional, ajuda a resolver problemas e conflitos, melhora a comunicação dentro da equipe, ajuda na tomada de decisões, estimula a inovação e fortalece os relacionamentos.

Como forma de levantar dados, foi elaborado um questionário para aplicação de uma pesquisa para entender o nível de conhecimento sobre a ferramenta *feedback* da equipe de líderes da empresa Partícipe, em busca de informações relevantes sobre a percepção e experiência dos líderes em relação ao *feedback*. Baseado nas respostas e pesquisa sobre o tema, foi apresentada a proposta de implementação de um *checklist*, onde as lideranças podem utilizar como ferramenta de organização e planejamento. O cuidado da empresa em aplicar o *feedback* é definitivamente um diferencial, quando visto como uma ferramenta valiosa para o crescimento e o desenvolvimento dos indivíduos, proporciona foco no resultado e desenvolvimento constante. O *feedback* bem estruturado ajuda a empresa a ter processos claros e implementar mudanças necessárias.

Escrever sobre o tema *feedback* foi desafiador, devido a sua complexidade relacionada a comunicação dentro das organizações. Identificou-se uma aplicação em diversos contextos no ambiente de trabalho, discutiu-se sua complexidade podendo trabalhar o construtivo e destrutivo dentro do processo de desenvolvimento. Entender as

técnicas de comunicação e criar um ambiente de segurança também foi um desafio apresentado e discutido. Para superar esses desafios ao escrever sobre o tema *feedback* e liderança, realizou-se uma pesquisa aprofundada, considerando diferentes perspectivas e ambientes envolvendo situações de *feedback*. Forneceu-se exemplos concretos e aplicáveis para a utilização do *feedback*.

Este trabalho pode contribuir significativamente para a Empresa Partícipe, por meio de uma ferramenta prática (o *checklist*) para melhorar a comunicação e o *feedback* dentro da equipe de liderança. Isso poderá resultar em lideranças mais eficazes, equipes mais motivadas e processos mais eficientes. Além das contribuições práticas para a empresa, este estudo também pode contribuir para a ciência ao expandir o conhecimento sobre as práticas de *feedback* nas organizações e a importância da comunicação eficaz para a liderança. Este trabalho pode ter continuidade e aprofundamento por meio de pesquisas adicionais sobre a implementação do *checklist* e seu impacto na empresa, bem como, a exploração de novas abordagens para aprimorar a comunicação e o *feedback* em especial na empresa em estudo. Por fim, este estudo destacou a importância do *feedback* como uma ferramenta essencial no ambiente de trabalho e propôs uma solução prática por meio do *checklist* para aprimorar a eficácia da equipe de liderança da Empresa Partícipe. Além de atender aos objetivos propostos, este trabalho também ressalta a relevância de abordar a comunicação e o *feedback* de forma estruturada e eficaz nas organizações, contribuindo tanto para o desenvolvimento da empresa quanto para o avanço do conhecimento científico na área. Com a contínua implementação e aprofundamento das práticas sugeridas, espera-se que a Empresa Partícipe e outros interessados possam colher os benefícios de um processo de *feedback* eficiente e construtivo.

REFERÊNCIAS

BARROS, Daiane Monique Lima de e **MATOS**, Nailton Santos de. A Importância da Comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. Revista de Administração, FW, 2015.

BROWN, Brené. A coragem para liderar. Rio de Janeiro: Autografia, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. GESTÃO DE PESSOAS: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 4ª reimpressão.

CONSONI, Bianca. A importância do feedback. Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA - Assis, 2010.

GOLEMAN, Daniel. LIDERANÇA: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

KOTLER, John P. LIDERANDO MUDANÇAS: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

MAXWELL, John C. LIDERAR É INFLUENCIAR: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente / John C. Maxwell e Jim Dorman; Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

MAXWELL, John C. O LIVRO DE OURO DA LIDERANÇA: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta as grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MOREIRA, Bernardo Leite. DICAS DE FEEDBACK: a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

NUNES, A. B. DA SILVA, C. Q. M. FEEDBACK E COMUNICAÇÃO: uma díade para melhoria do desempenho humano nas organizações. Revista de administração da Fatea, v3, n.3, p. 2-107, jan./dez., 2010.

ROBBINS, Estêvão. A verdade sobre gerenciar pessoas. São Paulo: Pearson Financial Times - Prentice Hall, 2003.

ULLMANN, Janessa Ione e **FUMAGALLI**, Luis Andre Wernecke. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. Rev. FAE, Curitiba, 2018.

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