FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

ROSEMEIRE CASSIANO NEVES DA SILVA

FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA NO SETOR DE CONTRATOS DA CONSTRUTORA AZUL EM ARACAJU/SE

ARACAJU/SE
2015

ROSEMEIRE CASSIANO NEVES DA SILVA

FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA NO SETOR DE CONTRATOS DA CONSTRUTORA AZUL EM ARACAJU/SE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção de nota no Curso de Pós-Graduação Latu Sensu MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional da Faculdade de Administração de Negócios de Sergipe-FANESE.

ARACAJU/SE
2015

ROSEMEIRE CASSIANO NEVES DA SILVA

FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE LIDERANÇA NO SETOR DE CONTRATOS DA CONSTRUTORA AZUL EM ARACAJU/SE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Negócios de Sergipe – FANESE, como cumprimento normativo para conclusão do curso MBA em Gestão Empresarial e Inteligência Organizacional.

_____

Profª MSc. Engª Felora Daliri Sherafat

_____

Profª Rosângela Farias Barreto

Aprovada com média _____

Aracaju(SE), 23 de julho de 2015

RESUMO

Feedback é uma ferramenta que busca acompanhar, orientar e conduzir pessoas ao alcance de seus objetivos. Muito se discute sobre sua utilização como ferramenta de gestão e liderança, tendo em vista que sua implantação pode promover, entre outros resultados, integração e comprometimento de equipes; clareza e transparência de objetivos. Neste sentido, este artigo se propõe a analisar a implantação do *feedback,* como ferramenta de liderança, no setor contratos de uma construtora de pequeno porte, na cidade de Aracaju/SE. Para atingir esta finalidade foi utilizada uma pesquisa de abordagem qualitativa que permite a explicação dos dados. Conclui-se que o *feedback* contribui para a otimização de resultados e evolução significativa das pessoas e processos, na maioria dos casos, porém, ainda assim, um dos sujeitos avaliados não obteve a evolução positiva esperada, o que evidencia que a eficiência deste canal só é alcançada se ambas as partes estiverem totalmente envolvidas, comprometidas e alinhadas com o objetivo que se deseja alcançar

Palavra-chave: Feedback; comunicação.

ABSTRACT

Feedback is a tool that seeks to accompany, mentor and lead people to reach their goals.There is debate about its use as a management and leadership tool, given that its implementation can promote, among other results, integration and commitment of teams;clear and transparent goals. Thus, this article aims to analyze the implementation of feedback, such as leadership tool, in a contract sector in the industry of construction on a company in the city of Aracaju / SE. To achieve this purpose a qualitative research approach that allows the explanation of the data was used. We conclude that the feedback contributes to the optimization results and significant improvement of people and processes, in most cases, but one of the subjects did not achieve the expected positive development, which reinforces the effectiveness of this channel only it is achieved if both parties are fully involved, engaged and aligned with the objective to be reached.

Keyword: Feedback; communication.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 3
2. FEEDBACK 5
2.1 – A Importância do *Feedback* 5
2.2 – Tipos de Feedback 6
2.3 – Técnicas para Fornecer Feedback 7
3. METODOLOGIA 9
3.1 – Análise de Dados 9
4. CONCLUSÃO 13
5. CRONOGRAMAS 14
6. REFERÊNCIAS 15
7. ANEXOS 16

1. INTRODUÇÃO

É através da comunicação que o homem consegue expor suas ideias, seus pensamentos, seu modo de vida; vê e é visto; entende e é entendido; cria e percebe limites e hierarquias, e é por este motivo que a comunicação hoje tem um enfoque muito grande, pois quem consegue aprimorar a técnica de se comunicar bem, tem maior possibilidade de obter retorno positivo daqueles que estão ao seu redor.

Moreira (2012) afirma que comunicação é fazer com que a mensagem seja igual tanto para o emissor como para o receptor, ou seja, a existência da comunicação se dá quando o receptor entende a mensagem da forma que o receptor espera que a mesma seja entendida.

Dito desta forma, tem-se a impressão que a comunicação é muito simples, porém, na realidade é um dos maiores problemas enfrentados no ambiente empresarial, pois a interpretação da mensagem é feita de forma única por cada indivíduo que a recebe.

Por este motivo, o mercado organizacional tem valorizado, cada vez mais, líderes que primam pela comunicação assertiva, e o *feedback* é de grande relevância neste contexto, pois quando utilizado de forma correta, se transforma em uma ferramenta de liderança que possibilita ao líder direcionar de maneira objetiva, eficiente e eficaz, seus subordinados ao alcance das metas organizacionais.

Obter e reter equipes integradas e comprometidas que se identificam com a organização e se adapta com criatividade as nuances do ambiente corporativo, é,

sem sombra de dúvida, o maior desafio que o mercado atual enfrenta.

As empresas estão buscando alternativas que as tornem mais lucrativas, focadas, porém, em líderes competentes, que saibam se comunicar de maneira clara e transparente, que tenham capacidade de influenciar, positivamente, seus colaboradores em busca do objetivo comum, pois nunca foi tão evidente a importância do ser humano dentro das organizações.

Por entender a conjuntura atual e considerar que os maiores entraves de comunicação encontrados em uma organização se dão, geralmente, entre líderes e liderados, e buscando otimização de resultados e excelência no relacionamento interpessoal, a Construtora Azul, localizada em Aracaju, Estado de Sergipe, implantou, em seu setor de contratos, o *feedback* como ferramenta de liderança.

Este trabalho se propõe em responder qual o retorno obtido por aquela organização quanto à citada implantação, além de proporcionar o conhecimento dos principais tipos de *feedback* existentes.

Identificar qual o tipo de *feedback* utilizado teve maior impacto naquele setor e expor os resultados obtidos após a implantação da ferramenta, faz parte dos objetivos desta pesquisa.

Este estudo tem o intuito de contribuir como fonte de informação para outros trabalhos, visto que a comunicação é um fator de suma importância na vida de todas as pessoas, e nas organizações deve ser utilizada de maneira a promover o equilíbrio e reduzir as tensões do dia-a-dia. Segundo Baptista, (2007 p.27) “A participação ou a repulsa de um colaborador é dependente da eficácia dos processos comunicacionais”, o que torna de grande relevância o estudo aqui apresentado.

2. FEEDBACK

Feedback, em eletrônica, significa, segundo (Moscovici, 2004), uma retroalimentação: “Qualquer procedimento em que parte do sinal de saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-la, diminuí-lo, modificá-lo ou controlá-lo”. Trazendo este conceito para dentro das organizações, pode-se dizer que representa a oportunidade de interferir no processo de maneira a modifica-lo, promover melhorias e obter maior controle sobre o mesmo.

O gestor neste processo, é de suma importância, pois segundo Wagner e Hollenbeck (2006), ele é o responsável por encontrar a melhor maneira de lidar com a emoção dos seus liderados, auxiliando na tomada de decisões que contribuam da melhor forma possível com o resultado organizacional.

É nesta conjuntura que o *Feedback* é considerado cada vez mais uma ferramenta de liderança capaz de alavancar resultados, desenvolver talentos, despertar aptidões, melhorar os relacionamentos interpessoais e direcionar líderes e liderados para o objetivo da organização.

2.1 – A Importância do *Feedback*

Quando um profissional recebe um *feedback* apropriado ele tende a ser mais produtivo, mais cooperativo e consequentemente mais eficaz.

Utilizado da maneira correta, o *feedback* é essencial tanto para a vida pessoal como profissional de todos, pois é um direcionamento ou redirecionamento das ações, atitudes e comportamento em direção ao objetivo que se deseja atingir.

Segundo Dias (2013): “No mundo coorporativo é importante sabermos de modo transparente sobre nossa atuação, nossos resultados e se estamos alinhados com os objetivos da empresa”.

Importante, também, é a hora, forma, local e modo de se dar o *feedback*, pois como ferramenta de gestão, se usada de forma inapropriada, poderá trazer consequências indesejadas.

"O *feedback* utilizado de forma estruturada e oportuna acelera o processo de mudança e auxilia o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização". Pena (2010).

2.2 – Tipos de Feedback

Segundo Williams (2004) existem quatro tipos de *feedback*: O positivo, o corretivo, o insignificante e o ofensivo.

Positivo: A função básica do *feedback* positivo é reforçar "comportamentos adequados" de um profissional; é importante que seja mantido constantemente para que o profissional se sinta valorizado e continue dando sua contribuição;

Corretivo: Tem a função básica de modificar "comportamentos inadequados" de um profissional, ou seja, a melhor chance de se mudar um comportamento inadequado é fornecendo um *feedback*, sendo necessário que o responsável por fornecer o *feedback* esteja devidamente preparado para não o confundir com o *feedback* ofensivo. É um dos maiores desafios dos gestores fornecê-lo de maneira correta.

Insignificante: É aquele *feedback* que deixa a pessoa que o recebe sem entender a mensagem. Não sabe exatamente o que foi lhe foi transmitido ou o que desejam de si. Geralmente é feito por alguém despreparado que espera um grande retorno e por não saber transmitir a mensagem de forma clara, não o receberá. Na maioria das vezes o profissional não muda em nenhum aspecto, ou seja, este *feedback* não gera retorno em comparação com os outros tipos;

Ofensivo: Este tipo de *feedback* pode causar grandes transtornos e não deve ser usado, principalmente no ambiente profissional, pois geralmente, como o nome já o diz, é ofensivo e desqualifica quem o está recebendo. As reações geradas são imprevisíveis e pode causar sérios danos, tanto no relacionamento interpessoal como na integridade física.

Portanto, é de suma importância que se mantenha um equilíbrio na relação interpessoal, tendo compromisso de todas as partes, tendo todos a oportunidade de ouvir, ser ouvidos e valorizados por aquilo que fazem.

O *feedback* desperta sentimentos, principalmente em quem o está recebendo, e para que seja praticado de maneira correta deve-se pontuar aspectos positivos, destacando ações e comportamentos que despontam o mérito do profissional. Deve-se elencar oportunidades de melhoria, e sempre que possível, de crescimento pessoal e profissional.

KANAANE; Roberto (2008, p. 25), defende:

> As organizações precisam adotar posturas mais flexíveis com relação às concepções sobre poder e influência, o que implica a adoção de estratégias compatíveis com o envolvimento e o engajamento dos trabalhadores, possibilitando a valorização do potencial humano.

2.3 – Técnicas para Fornecer Feedback

Para que o resultado desejado seja alcançado é necessário que o *feedback* seja feito de forma periódica, sempre após o acontecimento, com fatos, em local reservado, evitando expor a pessoa em público; procurar utilizar esta ferramenta sempre que necessário, porém se programando quanto ao tempo e hora que deseja dispor, sem se deixar levar pelas emoções ou pré-conceitos, ou seja, o *feedback* deve ser dado de forma impessoal, profissional.

Wagner e Hollenbeck (2006) afirmam que alguns gestores falham por manterem alguns pré-conceitos em relação a seus colaboradores, exibindo alguns

pontos negativos que danificam sua gestão. O *feedback* bom é aquele objetivo, baseado em fatos, não em opiniões.

Algumas técnicas ajudam os gestores a conseguir o resultado desejado:

- O objetivo principal do *feedback* deve ser apresentado logo de início.
- Fazer contato visual direto, verbalizando o que é esperado de seu colaborador;
- Estimular a cooperação do seu colaborador durante o *feedback*.
- Instigar que o colaborador apresente quais dificuldades impedem seu melhor desempenho.
- Enaltecer as qualidades positivas do colaborador.
- Orientar de forma adequada para que o colaborador alcance o resultado esperado.
- Proporcionar oportunidades de melhoria de desempenho
- Ser claro ao expor as ideias.
- Se disponibilizar para ouvir as argumentações do colaborador
- Respeitar as argumentações do outro;
- Elucidar as dúvidas que por ventura, o colaborador demonstre
- Demonstrar segurança e conhecimento nos tópicos
- Avaliar criteriosamente, de forma profissional, o desempenho apresentado pelo colaborador

3. METODOLOGIA

A natureza do método desta pesquisa é qualitativa, que tem dentre suas características principais, segundo GODOY (1995, p.62), o caráter descritivo e o ambiente natural como fonte direta de dados, além disso, a explicação dos dados e a atribuição de significados são elementos básicos na pesquisa qualitativa.

Classificada, quanto aos objetivos, de natureza descritiva, que segundo Vergara (2007, p. 47) é a pesquisa que procura descrever as particularidades de determinada população ou de um acontecimento, ou mesmo estabelecer conexões entre as variáveis apresentadas. Pode-se utilizá-la para explicar os fenômenos identificados, apesar de não ser uma obrigatoriedade deste tipo de pesquisa.

Quanto aos estudos foram classificados como longitudinais que visam caracterizar as transformações de fenômenos no tempo.

O estudo foi realizado no Setor de Contratos da Construtora Azul, localizada na cidade de Aracaju, Sergipe e teve duração de um ano (de janeiro de 2014 a janeiro de 2015)

O referido setor é composto por seis colaboradores, sendo um coordenador, responsável pela avaliação, e cinco colaboradores que foram avaliados, sendo um analista e quatro assistentes.

3.1 – Análise de Dados

Em janeiro de 2014 o Coordenador do setor avaliou seus liderados, individualmente, quanto as seguintes competências:

1. Comunicação, transparência e credibilidade;

2. Conhecimento técnico;
3. Flexibilidade / adaptabilidade;
4. Assiduidade e Pontualidade;
5. Qualidade e Segurança no Trabalho;
6. Cooperação / Envolvimento (Trabalho em Equipe);
7. Orientação para Resultados (Organização / Planejamento);
8. Comprometimento;
9. Ética;
10. Relacionamento Interpessoal;
11. Produtividade / Eficiência (Inovação)

Cada competência recebeu notas entre 0 e 10, sendo utilizado os seguintes critérios de avaliação:

Tabela 1 - Critérios de Avaliação

NOTA	AVALIAÇÃO
1	NÃO AVALIÁVEL
2	PÉSSIMO
3	RUIM
4	FRACO
5	REGULAR
6	PARCIALMENTE SATISFATÓRIO
7	SATISFATÓRIO
8	BOM
9	ÓTIMO
10	EXCELENTE

Tabela 2 – Explicação dos Critérios de Competência

Nº	COMPETÊNCIAS	EXPLICAÇÃO
1	Comunicação, Transparência e Credibilidade:	Capacidade de expressar-se com clareza e precisão. Sabe ouvir e tem uma atitude de incentivo à comunicação aberta, franca e transparente.

2	Conhecimento técnico	Nível de conhecimento teórico e prático de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.
3	Flexibilidade / adaptabilidade	Reage positivamente às mudanças, facilitando a aplicação de novos métodos, procedimentos e ferramentas na rotina de trabalho.
4	Assiduidade e Pontualidade	Considera faltas, atrasos ou abandono do local de trabalho.
5	Qualidade e Segurança no Trabalho	Deverá ser avaliada a capacidade do indivíduo em executar suas tarefas sem falhas, de maneira espontânea observando Qualidade e Segurança.
6	Cooperação / Envolvimento (Trabalho em Equipe)	Considera a colaboração com os membros da equipe e o grau de envolvimento nas atividades a serem executadas.
7	Orientação para Resultados (Organização / Planejamento)	Considera estabelecer prioridades e planejar ações da melhor forma para execução das tarefas.
8	Comprometimento	Capacidade de constituir e incentivar um conjunto de crenças da empresa que devem ser mantidas pelo colaborador sobre obrigações e deveres de reciprocidade deste para com a empresa.
9	Ética	Conduta humana orientada por princípios e regras morais de senso comum, aplicados em qualquer tempo, lugar ou situação.
10	Relacionamento Interpessoal	Avalia a flexibilidade, abertura, cordialidade e tranquilidade com que o membro se comunica e porta-se em diferentes situações.
11	Produtividade / Eficiência (Inovação)	Avalia a quantidade de trabalho produzido, dentro dos padrões adequados para a função.

Após a primeira avaliação os feedbacks foram fornecidos individualmente.

Os tipos de feedback escolhidos pela organização para retorno aos colaboradores foram: o positivo e o negativo.

Os colaboradores que, após a tabulação dos dados, obtiveram média igual ou menor a 7 receberam feedback negativo;

Os colaboradores que, após a tabulação dos dados, obtiveram média superior a 7 receberam feedback positivo.

O Coordenador foi orientado e preparado sobre a forma correta de se dar o feedback. Utilizou os dois tipos de feedback, inclusive para um só colaborador, quando alguma das competências analisadas mostrou discrepância quanto as outras. Exemplo: um colaborador que na média geral obteve nota 9, teve um feedback positivo, porém se em alguma das competências avaliadas a nota dele foi 7 ou menor que 7, ele recebeu, nesta competência, um feedback negativo, com a intenção de que ele evolua esta mesma aptidão para o nível de excelência das outras.

Os dados obtidos foram tabulados em Planilha Excel, conforme anexo (tabela 02).

A partir de fevereiro/2014 adotou-se a prática constante de feedback naquele setor.

Nova avaliação foi feita em janeiro/2015 considerando os mesmos parâmetros.

Os dados obtidos foram analisados pelo Coordenador do setor, e posteriormente, pelo setor de RH da Construtora, com a intenção de verificar se houve evolução ou retrocesso nas competências em estudo e qual o tipo de feedback que mais impactou nos resultados.

4. CONCLUSÃO

Diante dos dados apresentados, conclui-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, visto que se consegue observar que o retorno obtido pelo setor de contratos da Construtora Azul foi positivo, na medida em que se percebe a evolução satisfatória dos colaborares quanto aos itens avaliados.

Identificou-se como principais tipos de *feedback*, o positivo, o corretivo, o insignificante e o ofensivo, tendo sido o positivo aquele que mais impactou no resultado obtido. No entanto, não se pode deixar de registrar que um, dentre os quatro assistentes, obteve evolução negativa, visto que sua média geral em 2014 foi de 6,4 e em 2015 de 5,91.

O presente trabalho permite destacar que o *feedback* pode proporcionar um relacionamento transparente, de mútua compreensão e empatia e que é uma ferramenta de grande valia na hora em que se quer redirecionar ou enfatizar ações, comportamentos e/ou resultados.

Conclui-se, ainda, que só o uso desta ferramenta não garante o resultado esperado, faz-se necessário, antes de tudo, conhecer aquele a quem o *feedback* será transmitido, qual a linguagem que ele entende e ainda conseguir fazer-se entender de forma clara e objetiva, e o mais importante, fazer com que ele se disponibilize, acredite em suas ideias e queira fazer parte do processo e contribuir para a evolução de si mesmo e do todo.

5. CRONOGRAMAS

2014												
Etapas do Processo	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Avaliação Inicial	**X**											
Análise da Avaliação	**X**											
Feedback Inicial		**X**										
Feedback Periódico			**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**X**	**x**
Avaliação Final												
Análise dos Resultados												
Feedback Final												

2015												
Etapas do Processo	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Avaliação Final	**X**											
Análise dos Resultados	**X**											
Feedback Final		**X**										

6. REFERÊNCIAS

BERNARDO, Leite Moreira. **Dicas de Feedback**: *A Ferramenta Essencial da Liderança*.3ª Reimpr. Ed. Qualitymark, 2012.

BAPTISTA, Renato Dias. **Involuções Corporativas**: *Perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas comunicação e cultura nas organizações*. 1. Ed. São Paulo: All Print Editora, 2007.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. 2.ed. 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MARQUES, José Roberto. **O Poder do coaching:** Ferramentas, Foco e Resultados. In: DIAS, Carlos Renato. Feedback Education: O Processo de Feedback como Ferramenta de Desenvolvimento. Goiânia: IBC, 2013. P. 85 – 92.

PENA, Margareth. **O *Feedback* no Processo de Desenvolvimento de Talentos**. Disponível em:
http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Feedback_no_processo_de_desenvolvimento_de_talentos.htm
Acesso em Junho 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WAGNER, Jhon A ; JOHN, Hollenbeck A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

WILLIAMS, Richard L., **Preciso saber se estou indo bem!**. 3ª edição - Rio de Janeiro: Sextante, 2005

7. ANEXOS

1. Modelo Planilha de Avaliação
2. Tabela: Tabulação - Avaliação 2014
3. Tabela: Tabulação - Avaliação 2015