

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
Wesllen Martins

Feedback:
A Comunicação e Diálogo Dentro das Organizações

São Carlos
2021

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
Wesllen Martins

Feedback:

A Comunicação e Diálogo Dentro das Organizações

Pesquisa apresentada para obtenção do título de Tecnólogo, pelo Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: ANA TERESA COLENCI TREVELIN

São Carlos
2021

Resumo

Esse estudo analisou a utilização do Feedback como uma ferramenta de comunicação corporativa dentro das empresas e organizações com o objetivo de adquirir informações sobre as diferentes opiniões provenientes de níveis hierárquicos distintos. Foi feita uma análise descritiva, através do software Jamovi, de um questionário respondido por pessoas inseridas no mercado de trabalho. Os resultados indicaram que as pessoas que consideraram que a empresa em que estão inseridas possui uma boa comunicação alegaram também que o sistema de Feedback é utilizado como uma ferramenta de comunicação dentro das mesmas, tendo como conclusão o benefício que essa ferramenta traz para uma empresa ou organização.

Palavras-chave: Feedback, Organização, Empresa, Comunicação, Questionário.

Abstract

This study analyzed the use of Feedback as a corporate communication tool within companies and associations in order to obtain information about different opinions from different hierarchical levels. A descriptive analysis was carried out using the Jamovi software, of a questionnaire answered by people in the labor market. The results indicated that people who consider the company they are part of has good communication, also claimed that the Feedback system is used as a communication tool within them, concluding the benefit that this tool brings to a company or organization.

Keywords: Feedback, Organization, Company, Communication, Questionnaire.

Sumário

1. Introdução	5
2. Fundamentação Teórica.....	5
3. Objetivos	7
4. Hipóteses	7
5. Métodos.....	8
6. Análise de dados e resultados	10
7. Discussão.....	15
8. Conclusão	15
9. Referências	17

1.Introdução

Desde os primórdios da humanidade, a comunicação está presente, seja ela corporal, falada, escrita ou visual (Batelli, 2011).

Dentro das organizações não poderia ser diferente, a comunicação é uma das ferramentas mais importantes para um bom convívio e entendimento entre funcionários e gestores. Mas como saber se houve uma interpretação correta do que foi comunicado? Através do Feedback (De Barros e Matos, 2015).

O termo Feedback vem do inglês e quer dizer retroalimentar, ou seja, devolver a quem emite o estímulo arte do resultado desse estímulo (Nunes, Da Silva, 2010). Isso serve para manter as empresas em funcionamento pleno. Para que isso ocorra de forma correta, todos os envolvidos em um ambiente de trabalho precisam ser orientados sobre o que devem fazer e, depois, obter retorno para entender se estão agindo da maneira esperada, e caso não estejam, mudar de atitude (Arruda, Chrisóstomo, Rios 2010). O Feedback traz como finalidade maximizar seu desempenho ou de readequá-lo ao objetivo proposto, é uma forma de comunicação com o colaborador e não ter este canal de diálogo pode ser catastrófico.

É importante ressaltar que mesmo sendo elevado número de estudos focados na importância do Feedback aos colaboradores, este estudo pretende levar em consideração a opinião dos dois lados envolvidos no processo de comunicação das organizações (Balcazar, 1986).

Visto isso, este estudo pretendeu analisar, através de um formulário, como empregadores e empregados se sentem em relação ao Feedback dentro das organizações. Para que seja respondida a pergunta: O sistema de Feedback, como um processo de comunicação, é eficaz dentro das organizações?

2. Fundamentação Teórica

Segundo Berlo (2003), para se obter uma comunicação eficaz é necessário a expressão dos objetivos em termos de respostas específicas da parte daqueles que recebem as mensagens. Evidenciando, assim, que a comunicação ocorre apenas quando se é compreendido e não apenas quando fala o emissor.

Problemas de comunicação, ou até mesmo a falta desta, podem trazer consequência graves para uma empresa. Por este motivo, para Lira, V; Anselmo, E.

(2016, pg. 226-227):” Os gestores precisam traçar estratégias de comunicação para que a informação flua de forma eficiente e atinja os objetivos desejados, preservando, quando necessário, a integridade e o sigilo das informações”. Quando a comunicação não é eficiente, os processos mais simples se tornam problemáticos, como por exemplo, estimular os colaboradores ou solucionar conflitos.

Davis e Newstron (2001) afirmam que a comunicação de duas vias só é possível através do Feedback, Benítez (2001) complementa que quanto maior for o Feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas.

Para o Feedback ser um processo realmente útil, é preciso que seja:

Descritivo: não havendo julgamentos e sim o relato de um fato, para que seja evitada uma reação defensiva de quem está recebendo o Feedback;

Específico: ou seja, ele deve indicar o que se está sendo observado, especificamente;

Compatível: ele deve ser compatível tanto com as necessidades do comunicador, quanto com a da pessoa que está recebendo;

Dirigido: o Feedback deverá sempre ser sobre aqueles comportamentos que são possíveis de serem mudados, caso contrário, ele apenas irá gerar uma frustração em quem recebe;

Solicitado: é muito mais conveniente quando o receptor formula perguntas que possam ser respondidas por outros observadores;

Oportuno: o Feedback deve ser dado o mais rápido possível depois de observado o comportamento, quanto antes, mais útil ele será;

Esclarecido: é necessário a perfeita compreensão do que o emissor quis dizer. (MOSCOVICI, 2003). A autora cita ainda alguns aspectos que são importantes manter caso o Feedback seja destinado a uma pessoa que não está preparada psicologicamente ou não deseje recebê-lo e nem sinta a sua necessidade, como por exemplo, estabelecer uma relação de confiança recíproca que diminua as barreiras entre o emissor e o receptor, aprender a dar Feedback de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas, entre outras.

Leme (2009) também afirma que o gestor deve certificar-se de que o funcionário compreendeu a mensagem e estimular o funcionário a fazer uma síntese oral do conteúdo da conversa para confirmar a transmissão da mensagem, e corrigir

eventuais distorções de comunicação. Deve ficar claro, ao receptor, que o Feedback é um momento de continuidade, no qual se compreende a reorientação e a toma como aprendizado, para se desenvolver e alcançar o objetivo proposto.

É necessário lembrar que todos os indivíduos precisam tanto do Feedback positivo quanto do Feedback de desenvolvimento ou negativo. Segundo Dessler (2003), o Feedback de desenvolvimento geralmente culmina em uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho.

Vale ressaltar que tanto os gestores quanto os funcionários devem estar abertos a receber o Feedback para aprimorar seus comportamentos e contribuir tanto para seus próprios crescimentos pessoais como também para o crescimento e o alcance dos objetivos da organização.

3. Objetivos

O trabalho pretendeu analisar o uso do Feedback corporativo como instrumento de comunicação e seu impacto na motivação e produtividade de gestores e funcionários.

Objetivos Específicos

1. Adquirir e comparar informações sobre a comunicação no ambiente de trabalho de diferentes perspectivas.
2. Avaliar como o Feedback é visto pelos gestores e colaboradores.
3. Analisar a importância do Feedback na relação entre gestores e colaboradores.

4. Hipóteses

1. O sistema de Feedback é eficaz dentro das organizações.
2. O sistema de Feedback não é eficaz dentro das organizações.
3. Não há divergência no processo de comunicação entre as organizações que usam o sistema de Feedback e as que não usam.

5. Métodos

O estudo se tratou de uma pesquisa qualitativa descritiva, fazendo um levantamento de dados que visou avaliar as características do Feedback como sistema de comunicação, estabelecendo relações com o ambiente de trabalho (Ribeiro, 2008).

Visando padronizar as respostas, um questionário com questões abertas e fechadas foi utilizado, agindo como facilitador neste momento, por poder ser respondido sem a presença física de um entrevistador e também por alcançar um elevado número de pessoas.

Foi utilizado o aplicativo “Formulários” do Google, e o questionário foi divulgado através de redes sociais, e tinha como critério de inclusão estar inserido no mercado de trabalho.

Segundo o IBGE, em 2019, no Brasil, a porcentagem de pessoas que possuíam algum rendimento por trabalho era de 44,1% de 131,2 milhões de pessoas com algum tipo de rendimento, totalizando 92 milhões de pessoas trabalhando. Ao realizar o cálculo amostral, utilizando um intervalo de confiança de 80% e uma margem de erro de 5%, a quantidade de respostas necessárias no questionário, para que a população brasileira com laços empregatícios seja representada, é de 164.

5.1. Questionário

O questionário possuía perguntas fechadas, com alternativas específicas de múltipla escolha e/ou dicotômicas e perguntas abertas que visava permitir a liberdade ilimitada ao entrevistado, para que houvesse um espaço livre de influências dos autores nas repostas.

Antes de ser aplicado para as 164 pessoas em questão, um teste que contou com a resposta de 10 pessoas foi realizado para que fosse certificado a clareza das perguntas.

O questionário contou com 10 perguntas, sendo 6 de alternativas específicas e 4 abertas.

São elas:

1. Qual seu nome?
2. Está trabalhando atualmente?
3. Qual seu cargo?
4. Há quantos anos você está na empresa/organização?

5. Você considera que a empresa/organização onde trabalha possui uma boa comunicação?
6. Qual sugestão você teria para uma melhora nesse aspecto? / Você pode citar quais são esses meios de comunicação?
7. O Feedback é um sistema de comunicação de extrema importância em uma empresa/organização. Ele tem como finalidade maximizar seu desempenho ou de readequá-lo ao objetivo proposto para que haja uma comunicação multilateral, onde líderes e colaboradores possam falar e serem ouvidos. O Feedback pode ser tanto positivo quanto negativo, mas para que ele seja de fato eficiente, é necessário que o emissor seja claro garantindo a compreensão correta do que foi dito. Você já tinha conhecimento sobre esse sistema de comunicação?
8. A sua empresa/organização pratica esse sistema?
9. Você acredita na eficiência do Feedback?
10. Espaço livre para você deixar sua opinião/complementação/crítica sobre o Feedback como ferramenta de comunicação.

As perguntas 2, 3, 5, 7, 8 e 9 são fechadas e possuem respostas específicas. A questão 3 é a única que não conta com uma resposta dicotômica de “sim” ou “não”. As opções disponíveis para resposta nessa questão são “funcionário/colaborador”, “líder/gestor”, “autônomo com funcionários”.

As perguntas 1, 4, 6 e 10 são abertas. A questão 6, conta com duas perguntas, que iriam depender da resposta da pergunta anterior. Se a resposta à pergunta 5 “Você considera que a empresa/organização onde trabalha possui uma boa comunicação?” fosse “não” a pergunta 6 seria “Qual sugestão você teria para uma melhora nesse aspecto?” e se a resposta fosse “sim” a pergunta 6 seria “Você pode citar quais são esses meios de comunicação?”.

As 10 perguntas foram elaboradas para coletar informações sobre as opiniões de pessoas de diferentes níveis hierárquicos dentro de uma empresa, a visão que cada um deles tem sobre o processo de comunicação e a opinião dos mesmos sobre o Feedback.

O questionário ficou aberto e recebeu respostas por dois meses, após esse período, ele foi fechado e ocorreu a análise de dados.

6. Análise de dados e resultados

Para uma melhor visualização dos dados, o software Jamovi (2021) foi utilizado. Uma análise descritiva foi realizada com as respostas obtidas. Com a análise descritiva pretendíamos compreender se a opinião sobre o Feedback como ferramenta de comunicação muda de acordo com o nível hierárquico do respondente e com o tempo em que ele está na empresa.

O questionário ficou disponível para ser respondido entre os dias 11 de setembro e 11 de novembro de 2021 e 181 respostas foram obtidas.

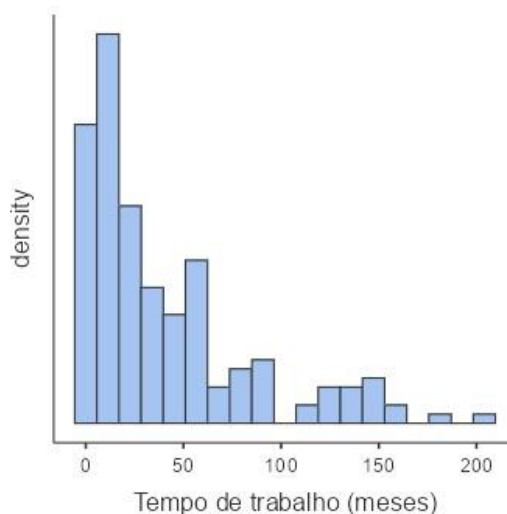
Como é possível observar na tabela 1, a maior parte da nossa amostra é composta por funcionários/colaboradores de empresas, sendo a menor parte representada pelos autônomos. O tempo de trabalho é variável, mas a maior parte dos respondentes tem entre 1 ano e 5 anos de empresa. (Gráfico 1)

Tabela 1: Quantidade de pessoas inseridas em cada cargo.

	Cargo	Qtd.
N	Autônomo com funcionários	17
	Funcionário/Colaborador	138
	Líder/Gestor	26

Fonte: Própria (2021)

Gráfico 1: Representação do tempo de trabalho dos 181 respondentes em meses.



Fonte: Própria (2021)

Quando questionados sobre boa comunicação dentro das empresas, a maioria das pessoas respondeu que há uma boa comunicação (Tabela 2) e ao analisarmos se existia uma mudança dessa percepção de acordo com o cargo em que a pessoa está inserida, notamos que houve uma concordância entre as três categorias inseridas, como podemos ver no gráfico 2.

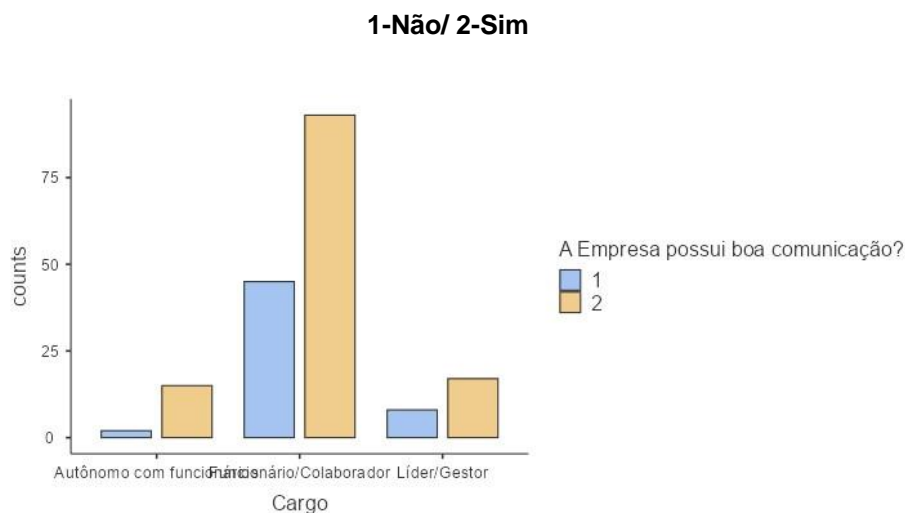
Tabela 2: Quantidade de pessoas que responderam sim ou não para a pergunta 5.

1-Não/ 2-Sim

	A Empresa possui boa comunicação?	Qtd.
N	1	55
	2	125

Fonte: Própria (2021)

Gráfico 2: Opinião de autônomos, funcionários e líderes sobre a comunicação dentro de suas empresas.

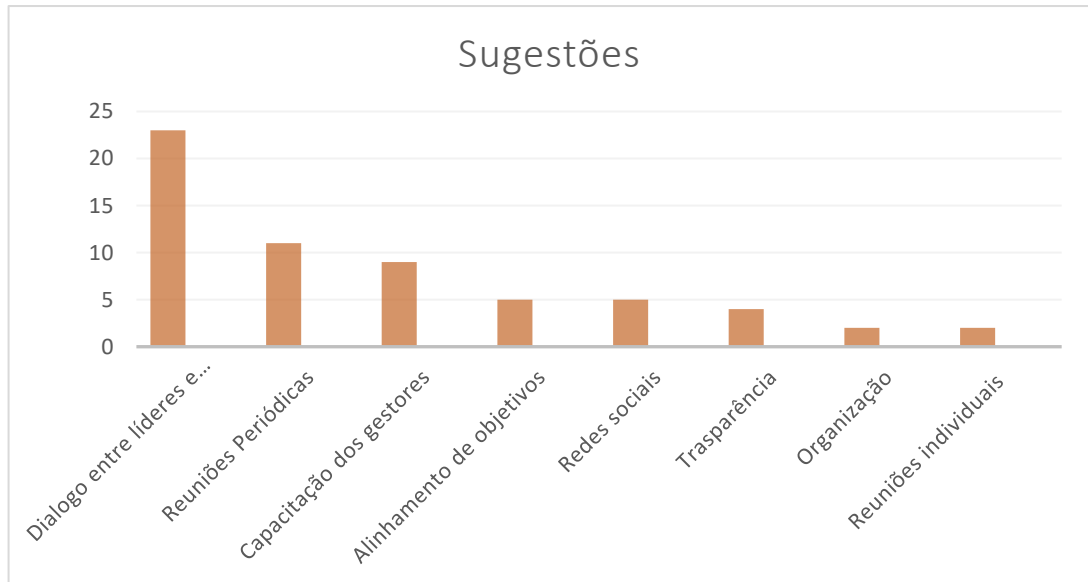


Fonte: Própria (2021)

Foi pedido a todas as 55 pessoas que responderam “não” para a pergunta se havia uma boa comunicação na empresa em que trabalhavam, que dessem sugestões para que houvesse a melhora nesse aspecto. Analisamos as respostas uma a uma e anotamos as sugestões segundo a frequência de aparição. Como é visto no gráfico 3,

a melhora do diálogo entre líderes e servidores foi citada 23 vezes, sendo a que mais se destacou entre as sugestões, seguida por reuniões periódicas e capacitação de gestores.

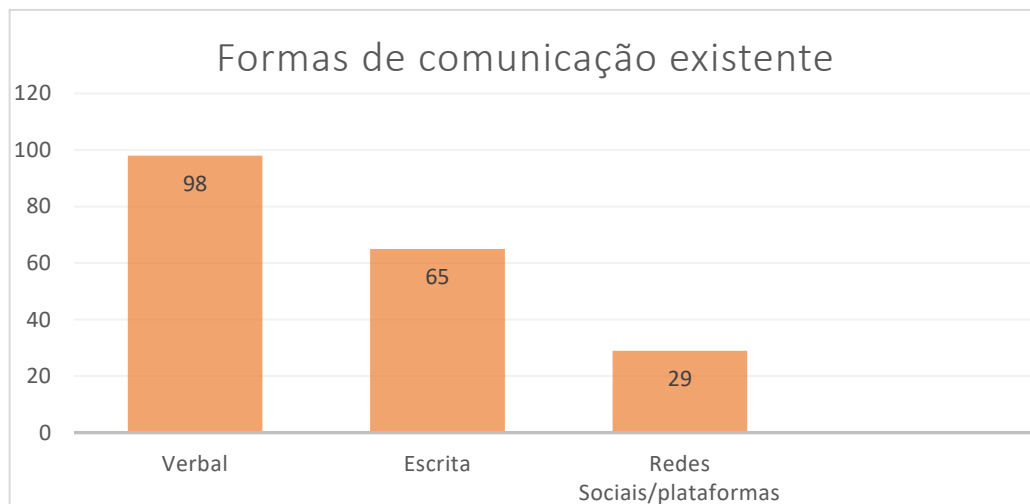
Gráfico 3: Sugestões para a melhora da comunicação dentro das empresas.



Fonte: Própria (2021)

Para as pessoas que responderam “sim” quando questionadas se a empresa possuía uma boa comunicação, foi pedido que dissessem quais os tipos de comunicação que a empresa possuía. Apesar de muitas pessoas terem incluído mais de um tipo de comunicação na sua resposta, a maioria dos respondentes afirmou que a principal forma utilizada pela empresa para a comunicação é a verbal, como podemos ver no gráfico 4.

Gráfico 4: Representação das formas de comunicação mais frequentes entre os respondentes.



Fonte: Própria (2021)

Na questão 7, foi explicado o que era o Feedback e seu funcionamento como um sistema de comunicação, em seguida foi feita a pergunta “Você já tinha conhecimento sobre esse sistema de comunicação?”. Dentre os 181 respondentes, apenas 13 não tinham esse conhecimento antes da pesquisa. Como podemos ver na tabela 3.

Tabela 3: Resposta das 3 categorias sobre o conhecimento do Feedback como sistema de comunicação.

1-Não/ 2-Sim

Você já conhecia sobre esse sistema de comunicação?	Cargo		
	Autônomo com funcionários	Funcionário/Colaborador	Líder/Gestor
1	3	10	0
2	14	128	25

Fonte: Própria (2021)

Após a explicação sobre o conceito de Feedback, foi perguntado se a empresa em que a pessoa está inserida faz o uso do mesmo como sistema de comunicação e 120 pessoas respondera que sim, como é visto na tabela 4.

Tabela 4: Resposta das 3 categorias sobre a pergunta “A sua empresa/organização pratica esse sistema?”

1-Não/ 2-Sim

Cargo	A sua empresa/organização pratica esse sistema?	
	1	2
Autônomo com funcionários	6	11
Funcionário/Colaborador	49	89
Líder/Gestor	6	20

Fonte: Própria (2021)

Os dados apresentados na tabela 4, foram cruzados com as respostas das perguntas “A sua empresa/organização pratica esse sistema?” e “Você considera que a empresa/organização onde trabalha possui uma boa comunicação?” para analisar se a percepção de uma boa comunicação indicava que a empresa possuía um sistema de Feedback implantado ou não. E como podemos ver na tabela 5, dentre as 125 pessoas que responderam que a empresa em que trabalham possuía uma boa comunicação, 105 também responderam que sua empresa possui o sistema de Feedback como ferramenta de comunicação, enquanto das 55 que responderam que a empresa não possui uma boa comunicação 41 disseram não haver o sistema de Feedback implantado.

Tabela 5: Relação de respostas entre a questão 5 e a questão 8.

1-Não/ 2-Sim

A Empresa possui boa comunicação?	A sua empresa/organização pratica esse sistema?	
	1	2
1	41	14
2	20	105

Fonte: Própria (2021)

7. Discussão

De acordo com os resultados obtidos por meio do questionário é possível afirmar que o Feedback como uma ferramenta de comunicação é amplamente conhecido e utilizado dentro das empresas e organizações.

Como visto na tabela 5, possuir um sistema de Feedback dentro da organização está fortemente relacionado com a percepção de boa comunicação, seja ela visual, verbal ou através de técnicas mescladas.

As pessoas que relataram não haver uma boa comunicação nas empresas e organizações que estão inseridas sugeriram a inserção de métodos de comunicação amplamente utilizados nos dias de hoje que eram um maior diálogo entre líderes e servidores, mantendo sempre a clareza entre ambos os lados para que não haja desentendimentos na hora de comunicar. Outra sugestão muito citada foi a da realização de reuniões periódicas, sejam elas semanais, quinzenais ou mensais, visando também as reuniões individuais para que haja uma troca de informações mais detalhada. Juntamente com essas duas sugestões surgiu a vontade de funcionários e colaboradores terem suas visões e opiniões consideradas antes de tomadas de decisões, tendo em vista que são eles que estão vivenciando o dia a dia operacional nas empresas.

Apesar de o questionário ser aberto para todas as pessoas inseridas no mercado de trabalho, um número significativo de funcionários e colaboradores responderam à pesquisa, enquanto a representação de líderes, gestores e autônomos foi pequena. A pouca representatividade de líderes/gestores e autônomos pode influenciar na análise final dos resultados, tendo em vista que a percepção de pessoas de diferentes níveis hierárquicos pode ser divergente sobre um mesmo assunto. Para que haja uma maior certeza sobre a diferença de opiniões dessas pessoas, seria necessária uma amostra mais heterogênea. Nesse estudo, no geral não houve diferenças significantes entre as três categorias propostas.

8. Conclusão

A utilização de um questionário como ferramenta de pesquisa para análise do sistema de Feedback como uma ferramenta de comunicação mostrou ser uma boa opção para obter informações gerais sobre a opinião das pessoas.

O fato de as pessoas que responderam haver uma boa comunicação na empresa em que estão inseridas também responderem que essas empresas possuem o sistema de Feedback como ferramenta de comunicação corporativa indica a eficácia do Feedback como sistema de comunicação dentro das empresas e organizações.

Os resultados obtidos por meio desse estudo indicam que apesar de o Feedback ser conhecido e reconhecido com uma boa ferramenta de comunicação, capaz de trazer resultados positivos quando utilizado de maneira correta, de forma clara e coerente, seja por meio verbal, visual, escrito ou em conjunto com outras ferramentas como redes sociais, muitas vezes ele deixa de ser utilizado dentro das empresas e organizações, fazendo com que a comunicação entre os membros da empresa se torne problemática.

A falta de um melhor preparo dos líderes e gestores para lidarem com situações que exigem uma boa comunicação e a falta de reuniões de esclarecimentos fazem parte da percepção negativa tida como resultados nessa pesquisa.

Futuramente, outro estudo pode ser realizado, com um maior número de respondentes, visando uma amostra mais igualitária entre líderes/gestores e funcionários/colaboradores para se obter respostas mais abrangentes a respeito do Feedback de diferentes perspectivas.

9. Referências

- ARRUDA, Ângela Furtado; CHRISÓSTOMO, Evangelina; RIOS, Sárvia Silvana. **Feedback em processos educativos e organizacionais**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.
- BALCAZAR, F. Hopkins, B. L., & Suarez, Y. (1986). **A critical, objective review of performance Feedback**. Journal of Organizational Behavior Management, 7, 65-89. doi: 10.1177/1059601193183002
- BATELLI, Flávia Macedo. **Imagem, escrita e fala: primórdios da comunicação na sociedade**. 2011.
- BENÍTEZ, Zaira Ramos et al. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional**. 2001.
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 330 p.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. v. 2, cap. 1. P. 3-31.
- DE BARROS, Daiane Monique Lima; DE MATOS, Nailton Santos. **A importância da comunicação organizacional interna e dos Feedbacks gerenciais**. Revista de Administração, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015.
- DE VASCONCELOS, Vanessa Lira S.; DE ALBUQUERQUE, Erivam Anselmo. **Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional**. Revista Científico, v. 16, n. 33, p. 223-252, 2016.
- DESSLER, Gary. **Administración de personal**. In: Administración de personal. 1996. p. 715-715.
- EDUCA IBGE. **Trabalho e rendimento**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 dez. 2021.
- LEME, Rogério. **Feedback para resultados na gestão por competências pela avaliação 360: guia prático para gestores do “dar e receber”**: feedback e a transformação em resultados. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. rev. e ampl. Rio de Janeiro (RJ): J Olympio, 2003.
- NUNES, Átila Bernardes; DA SILVA, Cássia Quintana Martins; DE FRANÇA HERINGER, Me Benedita Hirene. **Feedback e Comunicação: Uma Díade para**

Melhoria do Desempenho Humano nas Organizações. Revista de Administração do UNIFATEA, v. 3, n. 3, 2010.

RIBEIRO, Elisa. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** In: Evidência, olhares e pesquisas em saberes educacionais. Número 4, maio de 2008. Araxá. Centro Universitário do Planalto de Araxá.

The jamovi project (2021). *jamovi* (Version 1.6) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>