

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DOS VINHEDOS – CARVI  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ANDERSON BAÚ**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO QUE AS LIDERANÇAS DE UMA INDÚSTRIA DE  
MÁQUINAS PARA BEBIDAS TEM SOBRE SUAS PRÁTICAS DE FEEDBACK**

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**ANDERSON BAÚ**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO QUE AS LIDERANÇAS DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS PARA BEBIDAS TEM SOBRE SUAS PRÁTICAS DE FEEDBACK**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II : Profa. M.a. Nívia Tumelero

**BENTO GONÇALVES**

**2019**

**ANDERSON BAÚ**

**ANÁLISE DA PERCEPÇÃO QUE AS LIDERANÇAS DE UMA INDÚSTRIA DE MÁQUINAS PARA BEBIDAS TEM SOBRE SUAS PRÁTICAS DE FEEDBACK**

Relatório de trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em:     /     /

Banca Examinadora

---

Orientador Profa. M.a. Nívia Tumelero  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Profa. M.a. Melissa Baccon  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

---

Prof. Dr. Fabiano Larentis  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho à minha mãe Maria e  
ao meu pai Antônio por terem me

acompanhado e dado condições, nestes anos de estudo.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a professora M.a. Nívia Tumelero, responsável pela orientação desse trabalho.

*“Qualquer pessoa de sucesso sabe que é uma peça importante, mas que não conseguirá nada sozinha”.*

**RESUMO**

O feedback é uma ferramenta muito importante para analisar o desempenho dos colaboradores no dia a dia de trabalho. Este estudo tem por objetivo analisar a percepção que as lideranças de uma empresa tem sobre o feedback. Para poder elaborar instrumentos de pesquisa e analisar dados coletados para chegar a uma conclusão foi necessário revisar referencial teórico sobre comunicação, feedback e liderança. Este trabalho caracteriza-se por um estudo de caso. Para alcançar o objetivo proposto foram entrevistados diversos líderes de uma organização situada em Bento Gonçalves, com as respostas obtidas foi feita a análise, relacionando com os objetivos específicos. Verificou-se que a maioria dos líderes estão utilizando o feedback quando necessário, eles apresentam algumas dificuldades, mas buscando conhecimento, o feedback será aplicado de maneira correta a seus liderados.

**Palavras-chave:** Comunicação. Feedback. Liderança. Indústria de máquinas para bebidas.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processo de comunicação.....	14
Quadro 2 – Barreiras na comunicação.....	16
Quadro 3 – Meios de comunicação.....	17
Quadro 4 – Diretrizes do feedback.....	21
Quadro 5 – Dez mandamentos para um feedback bem-sucedido.....	22
Quadro 6 – Atitudes para aplicação do feedback.....	24
Quadro 7 – Habilidades para aplicação do feedback.....	24
Quadro 8 – Conhecimentos para aplicação do feedback.....	25
Quadro 9 – Plano para uma reunião de feedback.....	26
Quadro 10 – Tipos de feedback.....	26
Quadro 11 – Comparação da postura dos gestores de pessoas.....	29
Quadro 12 – Amor e Liderança.....	31
Quadro 13 – Atitudes, habilidades e conhecimentos.....	32
Quadro 14 – Liderança situacional.....	33
Quadro 15 – Vantagens do trabalho em equipe.....	36
Quadro 16 – Resumo da fundamentação teórica.....	38
Quadro 17 – Delineamento da pesquisa.....	41
Quadro 18 - Resumo das respostas obtidas com os líderes.....	48
Quadro 19 - Resumo das respostas obtidas com os líderes.....	49

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
1.1 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2 OBJETIVO GERAL .....	11
1.3 OBJETIVO ESPECÍFICO .....	11
1.4 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
2.1 COMUNICAÇÃO.....	13
<b>2.1.1 Etapas da comunicação.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2 Barreiras na comunicação.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3 Meios de comunicação.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4 Percepção.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.5 Interação pessoal.....</b>	<b>19</b>
2.2 FEEDBACK.....	20
<b>2.2.1 Tipos de feedback.....</b>	<b>26</b>
<b>2.2.2 Janela de johari.....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.3 Barreiras para aplicar o feedback.....</b>	<b>28</b>
2.3 LIDERANÇA.....	30
<b>2.3.1 Estilos de liderança.....</b>	<b>32</b>
<b>2.3.2 Missões de um líder.....</b>	<b>33</b>
<b>2.3.3 Trabalho em equipes e conflitos.....</b>	<b>35</b>
2.4 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	38
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>41</b>
3.1 DELINEAMENTO.....	41
3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO.....	42
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	43
3.4 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	44
<b>4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1 INDÚSTRIA DE MÁQUINAS PARA BEBIDAS.....</b>	<b>45</b>

4.2 ENTREVISTAS COM OS LÍDERES.....	46
4.3 MÉTODOS DE APLICAÇÕES DO FEEDBACK.....	50
4.4 APLICAÇÃO DO FEEDBACK.....	50
4.5 CONHECIMENTO DAS LIDERANÇAS SOBRE O TEMA.....	51
4.6 DIFICULDADES DE REALIZAÇÃO DO FEEDBACK.....	52
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>57</b>

## 1.INTRODUÇÃO

No dia a dia de trabalho as pessoas querem saber como estão se saindo, se precisam continuar como estão ou melhorar seu desempenho, para que elas se sintam satisfeitas e motivadas, assim surge o feedback, em que os líderes sempre que necessário, retornem aos seus liderados informações sobre seus desempenhos.

O feedback é muito importante no processo de comunicação de uma organização, pois ele tem como principal característica dar o retorno para as pessoas sobre seus comportamentos. O feedback deve estar presente em todos os setores das organizações e sendo utilizado por todas as pessoas, principalmente os líderes.

O objetivo deste trabalho é analisar a percepção que as lideranças de uma empresa tem sobre o feedback.

Este estudo está dividido nos seguintes capítulos: no capítulo um a definição do tema a ser estudado e sua problematização, além da definição dos objetivos geral e específicos e a justificativa da importância deste trabalho; no capítulo dois encontra-se a revisão do referencial teórico contemplando comunicação, feedback e liderança, no capítulo três a apresentação da metodologia e os procedimentos utilizados para esta pesquisa. O capítulo quatro encontra-se a apresentação da empresa, os resultados das entrevistas realizadas com os líderes e a análise dos resultados obtidos verificando como os objetivos específicos foram atingidos, no capítulo cinco encontram-se as considerações finais.

### 1.1. TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Hoje em dia um dos maiores problemas que é evidenciado dentro de uma empresa é falta de diálogo entre líderes e liderados, podendo se dar através do feedback. Ele é muito importante pois, é o canal de comunicação dentro de uma empresa mas, os colaboradores nos últimos tempos reclamam demais pela falta de feedback. Desta forma é gerada a desmotivação dos colaboradores, pois eles não sabem se está sendo realizado um trabalho bom ou ruim, gerando falta de interesse em permanecer na empresa.

Por isso foi escolhido este assunto para realizar este trabalho, pois um feedback, o simples que seja, por exemplo, um elogio, dá entusiasmo para as

peças realizarem o seu melhor para a empresa, assim fortalecendo a relação entre eles e proporcionando o crescimento de ambos.

Este trabalho terá enfoque em descobrir como ocorre o feedback dentro das organizações, pois ele é muito importante para que a empresa e os colaboradores saibam seus pontos positivos a serem aprimorados e negativos a serem melhorados.

Portanto, para saber o ponto de vista dos líderes em relação ao feedback, surge a questão a ser respondida por este trabalho, que é: Qual a percepção das lideranças de uma indústria de máquinas para bebidas na Serra Gaúcha sobre suas práticas de feedback?

## 1.2. OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção que as lideranças de uma indústria de máquinas para bebidas tem sobre suas práticas de feedback.

## 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) identificar os métodos de aplicações do feedback;
- b) analisar o nível de conhecimento das lideranças sobre o tema;
- c) identificar a aplicação do feedback;
- d) identificar dificuldades de realização do feedback.

## 1.4. JUSTIFICATIVA

Segundo a pesquisa de Jung e Kyrillos (2015) o feedback é transformador, pois com o uso dele sendo preciso, as relações entre os colaboradores no dia a dia de trabalho e os processos das empresas sofrem impactos positivos, mas para que isso aconteça o feedback tem que ser assertivo, tanto ao falar com alguém ou ouvir seu colega de trabalho.

Este estudo é muito importante para os líderes e liderados, pois com a utilização correta dos métodos do feedback, é possível ter um aumento de confiança

entre eles, ambos ficarão motivados para mostrar suas habilidades e assim se desenvolver profissionalmente, aumentando o relacionamento pessoal dos membros da equipe.

As empresas precisam manter-se competitivas no mercado e para isso é necessário gerar novas ideias, aumentar a produtividade e fazer uso da inovação em seus produtos e serviços. O feedback pode ser uma ferramenta que auxilie a empresa e seus colaboradores a direcionar seus esforços para isso.

A análise do feedback compreende supor que o objetivo primordial das empresas é o lucro, mas bem da verdade, é a satisfação do cliente que realmente conduz a empresa a lucratividade, pois é essa a satisfação que traduz a participação no mercado, que valoriza a marca empresarial, enfim que traz vantagens competitivas concretas. Nesses termos o processo de feedback surge sob a forma de uma avaliação qualitativa e quantitativa dos resultados das atividades empresariais, apresentando e facultando aos gestores informações que podem ser provocadas ou surgem naturalmente. (BONOME, 2009, p.175).

O feedback mostra a todos os membros da empresa a importância do diálogo, com a comunicação é possível resolver problemas, e tornar a rotina de trabalho satisfatória.

O feedback sistematizado cria vínculo, gera resultados, melhora o relacionamento e proporciona o crescimento da equipe. Por mais difícil que seja dar um feedback a alguém, ele é uma demonstração de cuidado e amor pela pessoa que está recebendo. Por isso temos que ter coragem e, sem dúvida, aprender dar o feedback. Por outro lado, devemos estar abertos para recebê-lo com gratidão e aceitação. A prática do feedback resulta no plano de desenvolvimento individual que deve ser composto por mudanças de comportamento e tratamento de lacunas relacionadas à falta de conhecimento e qualificação. (BERNADES, 2018, p. 71).

Os resultados visados com este estudo são descobrir as razões para a utilização do feedback por parte dos líderes, como ele é realizado e quais são as dificuldades encontradas na realização do feedback. Desta forma, é possível identificar que pontos precisam ser trabalhados nas empresa para que o feedback possa realmente ser uma prática contínua e atingir o seu propósito.

Este trabalho torna-se viável devido ao fácil acesso as informações e conhecimentos necessários para atingir os resultados esperados.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste primeiro capítulo será visto os conceitos de comunicação, as etapas da comunicação, as barreiras da comunicação, os principais meios de comunicação, e conceitos de percepção e interação pessoal.

### 2.1. COMUNICAÇÃO

Para Albuquerque (2017, p. 99), “Uma ferramenta muito poderosa para o comando é com certeza a comunicação, tanto que ela é considerada uma das competências essenciais para o êxito profissional.”

A comunicação é um processo de interação e troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem. O objetivo é a compreensão e a interpretação da mensagem por parte de quem a recebe, embora nem sempre as pessoas se entendam. (Knapik,2011, p. 107).

Conforme a pesquisa de Mello e Ortega (2012) mostra, para o funcionamento saudável de uma empresa é muito importante a comunicação que resulta na interação entre as pessoas, mas para ter a comunicação verdadeira é necessário que todos os membros da empresa estejam seguros, no seu dia a dia de trabalho.

Pelo sistema de comunicação os colaboradores são incentivados a participar do programa de melhoria contínua, do programa de descrição de processos e são informados de novos projetos em desenvolvimento e dos que estão em andamento e precisam de reforço para maturação. É dada ênfase ao código de ética, aos índices de satisfação de clientes da corporação e da unidade, a inclusão de novos valores (por exemplo: Agilidade e Inovação), a novos pensamentos incorporados pela empresa (tais como atenção à Compaixão). Os colaboradores são lembrados da importância da melhoria educacional e da participação na Academia do Conhecimento, inclusive do seu programa anual. (MELLO e ORTEGA,2012, p.211).

Desta forma a comunicação é muito importante para a organização e seus membros, a partir dela, as pessoas ficarão sabendo tudo que acontece dentro da organização, assim poderão ajudar quando surgem problemas, a indicar sugestões

de melhorias. Portanto, quando surgem informações novas durante o dia de trabalho é necessário que seja divulgado a todos colaboradores da organização.

### 2.1.1. Etapas da comunicação

Segundo a pesquisa de Chiavenato (2009) o processo de comunicação é formado pelos seguintes itens:

- a) fonte de informação;
- b) transmissor;
- c) canal;
- d) receptor;
- e) destino;
- f) ruído.

No quadro 1 será visto detalhadamente três exemplos de processo de comunicação.

Quadro 1: Processo de comunicação

Sistema	Sistema telefônico	Porta automática	Televisão
Fonte	Voz humana	Afluência de pessoas que rompem o raio de luz	Programa de tv
Transmissor	Aparelho telefônico	Célula fotoelétrica e circuitos auxiliares	Câmara, transmissor e antena transmissora
Canal	Rede de fios condutores que ligam um aparelho a outro	Fio conduzido ao solenoide que move a porta automática	Espaço livre
Receptor	Outro aparelho telefônico	Mecanismo solenoidal	Antena receptora e aparelho de tv
Destino	Ouvido humano	Porta automática	telespectador
Ruído	Estática, ruídos, linhas cruzadas, interferências	Mau funcionamento dos dispositivos elétricos	Estática, interferência, chuviscos

Fonte: Chiavenato (2009, p.149)

Para Chiavenato (2009, p.148 e 149)

Em todo sistema de comunicação, a fonte serve para fornecer sinais ou mensagens. O transmissor opera as mensagens emitidas pela fonte no

sentido de codificá-las, isto é, transformando-as em formas adequadas ao canal. O canal leva a mensagem sob a nova forma para um local distante. O receptor decodifica e decifra a mensagem enviada ao canal e transforma-a numa forma adequada e compreensível ao destino ou destinatário. O ruído perturba a mensagem no canal e nas demais partes do sistema. Porém, para comunicar sinais ou mensagens, o processo de comunicação exige que a fonte pense e codifique suas ideias com palavras ou símbolos, para que estes sejam transmitidos rumo ao canal, de onde o destino recebe, codifica as palavras ou símbolos para poder entendê-los e interpretá-los como ideias ou significados. A comunicação somente se efetiva quando o destino interpreta e compreende a mensagem. Isso significa que a comunicação é um processo de mão dupla e envolve necessariamente retroação.

Para Celinski (1995, p.139)

Retroação é um elemento do sistema de controle de sequência fechada, pelo qual as informações sobre o produto ( a “saída” ou “output”) são constantemente introduzidas no sistema como insumos ( “entrada” ou “input”) para a correção de eventuais desvios ou erros em relação aos padrões estabelecidos ou desejados. Portanto é um dispositivo de autocorreção que faz com que um erro tenha efeito construtivo, desejável ou não.

Portanto, as pessoas tem que receber e repassar as informações de maneira correta, para que não aconteça falhas no canal de comunicação, assim ajudará todos membros da empresa a ter somente informações verdadeiras e não boatos que só gera desconfiança entre os colaboradores.

### **2.1.2. Barreiras na comunicação**

A comunicação sofre muitos problemas até chegar ao destino final, a seguir conceitos sobre barreiras na comunicação.

Comunicação é mais que transmitir uma informação por meio do uso da linguagem verbal. Engloba o reconhecimento da mensagem por intermédio de um sistema complexo que pode modificar o conteúdo da informação em virtude de barreiras que podem ser justificadas, por exemplo, por diferenças na percepção e na forma de pensar das pessoas. (KNAPIK,2011. p.108).

Conforme Knapik (2011) revela, diversos fatores interferem no processo de comunicação, isto acaba gerando as barreiras, que dificultam a mensagem chegar ao destino final. Estes fatores são:

- a) organizacionais;
- b) ambientais;

- c) individuais;
- d) interpessoais.

A pesquisa de Chiavenato (2009) mostra que existem três barreiras que geram problemas na comunicação, elas são: pessoais, físicas e semânticas, conforme quadro 2.

Quadro 2: Barreiras na comunicação

Barreiras humanas	Barreiras físicas	Barreiras semânticas
Limitações pessoais	Espaço físico	Interpretação de palavras
Hábitos de ouvir	Distância	Translação de linguagem
Emoções	Interferências físicas	Significado dos sinais
Preocupações	Falhas mecânicas	Significado de símbolos
Sentimentos pessoais	Ruídos ambientais	Decodificação de gestos
Motivações	Ocorrências locais	Sentido das lembranças

Fonte: Chiavenato (2009, p.154)

Para Chiavenato (2009, p.153) além de tudo isso

O processo de comunicação humana está sujeito a chuvas e tempestades. É que existem barreiras que servem como obstáculos ou resistências à comunicação entre as pessoas. São variáveis que intervêm no processo de comunicação e que o afetam profundamente, fazendo com que a mensagem tal como é enviada se torne diferente da mensagem tal como é recebida.

Neste sentido, se as pessoas perceberem que existem alguma barreira, enquanto estão realizando a comunicação, é muito importante, se possível, que elas achem soluções, para que o processo de comunicação não sofra problemas e a informação seja repassada para o destino de maneira correta.

### 2.1.3. Meios de comunicação

Segundo Mello e Ortega (2012), os mais importantes meios de comunicação são:

- a) boletins;
- b) quadro de avisos;
- c) publicações especiais;
- d) intranet;
- e) integração de novos colaboradores;
- f) encontro com colaboradores;

- g) eventos;
- h) reuniões.

No quadro 3 será visto detalhadamente o significado dos meios de comunicação.

Quadro 3: Meios de comunicação

Boletins	Mostra todas as informações da empresa, é impresso para que os colaboradores levem para suas casas.
Quadro de avisos	São colocados na empresa para serem repassadas informações importantes aos colaboradores.
Publicações especiais	Assuntos importantes de interesse dos colaboradores, podem ser impressos e entregue a eles.
Intranet	Sem usar impressão, os colaboradores tem fácil acesso a informações diversas, que são atualizadas semanalmente.
Integração de novos colaboradores	Muito importante que no primeiro dia de trabalho, seja a apresentado toda a filosofia da empresa.
Encontro com colaboradores	A qualquer momento é muito importante que aconteça encontros entre os colaboradores para que se fortaleça a relação entre a equipe.
Eventos	É importantíssimo que aconteça eventos na empresa como: festas e palestras, para integração dos colaboradores.
Reuniões	São feitas, para que se conheça o planejamento da empresa e mostrem os resultados alcançados, para os colaboradores.

Fonte: Mello e Ortega (2012)

Neste contexto, os meios de comunicação são muito importantes para a organização e seus membros, pois quando surgirem informações novas é necessário que a organização repasse imediatamente aos colaboradores utilizando os meios de comunicação, isto gera muita satisfação, aumenta a relação pessoal e confiança entre todos os envolvidos.

#### 2.1.4. Percepção

Para Chiavenato (2009, p. 151)

Toda pessoa tem seu sistema conceitual próprio, isto é, seu padrão de referência que age como filtro codificador, condicionando a aceitação e o processamento de qualquer informação. Esse filtro seleciona e rejeita toda informação não ajustada a esse sistema ou que possa ameaçá-lo. Há uma codificação perceptiva (percepção seletiva) que atua como defesa, bloqueando informações não desejadas ou não relevantes. Assim, cada pessoa desenvolve seu próprio conjunto de conceitos para interpretar o ambiente externo e interno e para organizar suas múltiplas experiências de vida cotidiana. Os padrões pessoais de referência são importantes para o entendimento do processo de comunicação humana. Existe uma relação entre cognição, percepção, motivação e comunicação. Aquilo que duas pessoas comunicam é definido pela percepção de si mesmas e de outra pessoa na situação, graças a seus diferentes sistemas cognitivos e sua motivação naquele momento. A ideia ou mensagem comunicada é intimamente relacionada com as percepções e motivações tanto do emissor como do destinatário, dentro do contexto ambiental que os envolve.

E para Knapik (2011, p.76 e 77)

A percepção é pessoal, única e subjetiva, resultado das experiências vivenciadas e codificadas. As relações interpessoais sofrem interferências das nossas percepções, mas um processo de autoconhecimento ajuda a lidar com as nossas emoções e limitações e a aceitar e conviver com as emoções e as limitações dos outros. Este é um dos maiores desafios dos gestores: instigar, provocar o autoconhecimento, que é individual, e também estimular o desenvolvimento e o amadurecimento da integração, da sinergia e das relações, aspectos que se referem ao coletivo.

A pesquisa de Chiavenato (2009) mostra que quando ocorre a comunicação entre duas pessoas, isto é resultado da percepção que elas possuem, assim formam suas ideias, dando origem a percepção social, que é a impressão que as pessoas tem dos outros indivíduos.

Já o estudo Knapik (2011) revela que os líderes tem que possuir uma percepção muito ampla, para que eles consigam traçar e atingir seus objetivos, assim tornando-se referências para seus liderados.

Neste contexto, é muito importante que as percepções das pessoas sejam amplas, e que elas possam utilizar sempre de maneira positiva suas percepções, para que todos os membros de um grupo de trabalho se fortaleçam para atingir um mesmo resultado.

### 2.1.5. Interação pessoal

O estudo de Knapik (2011) mostra que as pessoas em todo o momento estão interagindo, qualquer que seja a interação existe uma mensagem, para se comunicar, essa interação pessoal ocorre por meio de:

- a) olhares;
- b) sorrisos;
- c) postura;
- d) gestos.

Para Knapik (2011, p.75)

Flexibilidade e maturidade emocional nos relacionamentos interpessoais são as qualidades exigidas dos profissionais no mundo de trabalho, a fim de se amenizarem os conflitos e de se criarem condições para a instauração de um clima favorável ao desenvolvimento e à motivação de talentos humanos nas organizações, tendo em vista o comprometimento da equipe com a busca dos resultados da empresa.

Para Chiavenato (2009, p.156)

A comunicação constitui a primeira área a ser focalizada no estudo das interações humanas e métodos de mudança do comportamento humano. Trata-se de uma área em que cada pessoa pode fazer grandes progressos na melhoria de sua própria eficácia e em seu relacionamento interpessoal ou com o mundo externo. É também o ponto de maiores desentendimentos e conflitos entre duas ou mais pessoas, entre membros de um grupo, entre grupos e dentro da organização como um sistema.

Neste contexto, é muito importante que haja muita interação pessoal dentro da organização, pois assim eles ficam integrados entre si, formando uma equipe motivada. É essencial que haja motivação em todos os membros de uma organização.

Conforme Knapik (2011, p.134)

Motivar significa “mover para a ação”, mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade.

O estudo de Knapik (2011) mostra algumas ações para gerar motivação as pessoas, elas são:

- a) desenvolvimento das habilidades das pessoas;
- b) aplicação do feedback;
- c) estimular as pessoas a serem criativas;
- d) desenvolver o entusiasmo nos líderes;
- e) valorizar os colaboradores, com premiações;
- f) ter uma estrutura na organização, em que os processos não tenham nenhuma burocracia;
- g) ter plano de carreira para todos os colaboradores;
- h) realizar programas para socializar os colaboradores, exemplo: festas.

Desta forma, para que os colaboradores fiquem motivados nos seus dias de trabalho é muito importante que a organização siga estas ações.

## 2.2. FEEDBACK

Para Knapik (2011, p.111), “Feedback é uma palavra inglesa que significa “retroalimentar”, conceito fundamental no processo de comunicação. Trata-se da realimentação de um sistema”.

Segundo Missel (2012, p.22 e 23)

O feedback é a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. Dessa forma, o gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento. O feedback consiste na comunicação verbal (representadas por palavras escritas ou faladas) ou não verbal (gestos, expressões, tom da voz, postura, entre outras) dirigida aos outros, tornando-os cientes de qual é o impacto de sua conduta nos participantes do grupo. O indivíduo recebe, por meio de uma metodologia específica, direta e clara, informações sobre a eficácia de seu desempenho na execução das atividades inerentes ao cargo que ocupa.

Para Celinski (1995, p.131), “O feedback é vital para a supervisão eficiente de uma unidade – a fim de manter um bom desempenho ou melhorar o desempenho julgado insuficiente”.

Desta forma, o feedback é uma ferramenta muito importante para medir o desempenho das pessoas em uma organização, para verificar se existe algum tipo de problema e assim solucioná-lo imediatamente.

A pesquisa de Long (1997) revela que as principais diretrizes do feedback são:

- a) ser aplicado na momento certo;
- b) aplicado de forma equilibrada;
- c) seja específico;
- d) importante que seja objetivo;
- e) aplicado de maneira positiva.

O quadro 4 mostra as explicações das diretrizes.

Quadro 4: Diretrizes do feedback.

Momento certo	Deve ser aplicado sempre no momento correto , com informações certas.
Forma equilibrada	Deve ser oferecido o feedback conforme o colaborador precisa.
Específico	O feedback tem que ser realizado de forma exata, para que não tenha problema na comunicação.
Objetivo	Na aplicação do feedback tem que se dar atenção aos fatos e não aos sentimentos.
Maneira Positiva	A comunicação para realizar o feedback tem que ser sempre positiva.

Fonte: Long (1997)

Neste sentido, as pessoas ao fornecerem o feedback devem seguir estas diretrizes, para que ele aconteça de maneira correta, assim não prejudicará ninguém.

De acordo com a pesquisa de Celinski (1995) o feedback eficaz tem as seguintes características:

- a) específico: as pessoas tem que entender de forma clara, com estão seus desempenhos;
- b) imediato: quando acontece um fato é importante que se forneça o feedback o mais rápido possível;
- c) construtivo: a gerência ao corrigir o desempenho dos colaboradores devem agir de maneira construtiva;
- d) dosado: é importante ao fornecer o feedback, que não sejam repassadas muitas orientações, para que o colaborador não fique sobrecarregado;
- e) verificativo: os líderes tem que analisar o entendimento, por parte de seus liderados, da comunicação realizada;

f) contínuo: é importante que os líderes não terminem a aplicação do feedback no primeiro encontro, que seja contínuo.

O quadro 5 apresentará regras para um feedback bem-sucedido.

Quadro 5: Dez mandamentos para um feedback bem-sucedido

1. Deve ter o propósito de ajudar o receptor.
2. Deve descrever a situação, e não avaliar e julgar.
3. Deve assegurar uma relação de aceitação e sensibilização do feedback.
4. Deve ser oferecido no tempo certo.
5. Deve servir tanto para aspectos negativos quanto para aspectos positivos.
6. Deve assegurar uma comunicação clara, transparente e assertiva.
7. Deve ser realizado no local adequado.
8. Deve focalizar o comportamento, o desempenho, e não as pessoas.
9. Deve ser dito em primeira pessoa: “eu sinto...”, “eu acredito...”, “eu vejo...” .
10. Deve assegurar ao receptor a oportunidade de falar e de ser ouvido.

Fonte: Knapik (2011, p.113)

Neste contexto, se os líderes seguirem estes mandamentos do feedback bem-sucedido, no momento que eles precisam fornecer o feedback aos seus liderados, com certeza será de maneira eficaz.

O estudo de Tracy ( 1994) mostra que o feedback é importante para:

- a) identificar pontos fracos e fortes das pessoas;
- b) mostrar para as pessoas como estão no trabalho;
- c) as pessoas se sentirem seguras;
- d) estabelecer o desempenho positivo nas pessoas;
- e) motivar a todos, assim formando uma rotina de trabalho eficaz.

Para Leite (2017, p.145)

Vamos aqui falar de feedback, ferramenta essencial para o desenvolvimento de pessoas. Porém, quero antes propor um novo olhar para essa ferramenta, sugerindo que você a veja não apenas como uma forma de lidar e aprimorar pessoas, mas antes que perceba que o feedback é um dos esteios, talvez o principal deles, de um modelo de gestão baseado na transparência, na comunicação integral e no compartilhamento de conhecimentos, com vistas a alcançar grandes resultados.

Conforme Missel (2012, p.23)

No desenvolvimento da competência interpessoal, essencial no mundo corporativo atual para alcançar a excelência na performance, o feedback é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a

apresentarem comportamento e desempenho adequados numa determinada situação.

Portanto, o feedback tem uma importância muito grande para todas as pessoas em uma organização, pois elas precisam receber e fornecer feedback, para desenvolver suas habilidades.

O estudo de Knapik ( 2011) mostra que as principais utilidades do feedback são:

- a) focar nas competências: ao fornecer o feedback, ter o foco em desenvolver as competências;
- b) estabelecer prioridades: é importante que se estabeleça prioridades no momento da aplicação do feedback.
- c) não ter medo do que é desconhecido: é necessário que não se tenha medo ao aplicar o feedback;
- d) estabelecer ações corretivas: quando houverem problemas, é importante que se estabeleça ações corretivas.

Segundo Leite (2017, p.146)

Quando você pensa em feedback como um componente comportamental, ou seja, como algo presente e integrado em todas as suas ações e, principalmente, na relação com seus colaboradores, você e sua equipe passam a fazer parte de um ambiente muito mais dinâmico e voltado integralmente para a busca de resultados, satisfação, conquistas e aprendizado permanente. Ou seja, um lugar onde a troca de experiências não é apenas pontual, mas rotineira e, portanto, muito mais profunda, rica e envolvente – e sempre no sentido de atingir as metas e resultados propostos pela empresa.

Neste sentido, o feedback é muito útil, principalmente para as pessoas superarem seus medos e estabelecerem uma comunicação clara e objetiva, assim se desenvolvendo profissionalmente e atingindo suas metas.

A pesquisa de Tracy (1994) mostra que feedback deve ser realizado de forma frequente e existem certas diretrizes que são:

- a) falar como está o desempenho das pessoas uma vez no período de três meses;
- b) realizar uma avaliação de desempenho no período de um ano;
- c) elogiar frequentemente;
- d) fornecer feedback para a equipe de trabalho, no mínimo duas vezes a cada mês.

Para aplicar o feedback é necessário que as pessoas tenham informações das melhores atitudes, habilidades e dos conhecimentos necessários. O quadro 6 mostrará as melhores atitudes a serem tomadas.

Quadro 6: Atitudes para aplicação do feedback

Fornecendo o Feedback	Recebendo o Feedback
Atitudes:	Atitudes:
Aja de maneira cordial.	Ouçã atentamente, sem fazer interrupções.
Use um tom de voz adequado, sem se mostrar impositivo, agressivo ou autoritário .	Seja humilde para reconhecer que você apresenta aspectos que merecem ser aprimorados.
Tenha empatia e sensibilidade para colocar-se no lugar do outro enquanto estiver dando o feedback.	Dê abertura para que as pessoas possam chegar até você.
Transmita-o com segurança mostrando à pessoa o quanto o feedback poderá ajuda-la.	Evite contestar ou corrigir a observação.
Dê feedback sobre comportamentos observáveis ou processos de trabalho que realmente precisam melhorar.	Lembre-se :o feedback é sobre seu trabalho ou seu comportamento e não sobre sua pessoa.
Fale diretamente com a pessoa envolvida. Evite usar intermediários.	Tenha maturidade para entender que o feedback é um momento rico para auto análise.
Forneça o feedback no tempo ótimo. Se deixar um prazo muito longo para o retorno, a pessoa provavelmente não se lembrará do ocorrido.	Evite justificar suas ações diante do feedback.
Use sempre o binômio verdade com amor: a cortesia e o respeito à pessoa devem estar presentes.	Solicite percepções de outras pessoas.
	Ouçã, agradeça, cale-se e reflita!

Fonte: Gramigna, (2002, p.130)

No quadro 7 será visto as melhores habilidades que as pessoas precisam ter para aplicar o feedback.

Quadro 7: Habilidades para aplicação do feedback

(continua)

Fornecendo o feedback	Recebendo o feedback
Habilidades:	Habilidades:
Comunique-se de forma clara e objetiva. Seja específico, indicando o processo ou comportamento a ser melhorado ou reforçado.	Crie alternativas diante do que foi falado.
Evite generalizar, julgar ou avaliar a pessoa.	Seja curioso e pergunte sempre o que não entender.

(conclusão)

Inicie o feedback indicando os pontos fortes (acertos) do trabalho, para em seguida indicar o que deve ser melhorado.	Peça exemplos e esclarecimentos.
Seja convincente.	Parafrazeie, ou seja, repita o que foi dito para evitar outras interpretações.
Dê exemplos, faça analogias, aponte as partes que merecem revisão.	
Certifique-se de que a pessoa está compreendendo a sua mensagem.	
Esclareça as dúvidas.	

Fonte: Gramigna, (2002, p.130 e 131)

O quadro 8 apresentará os conhecimentos que as pessoas necessitam, para lidar com feedback.

Quadro 8: Conhecimentos para aplicação do feedback

Fornecendo o feedback	Recebendo o feedback
Conhecimentos:	Conhecimentos:
Antes de dar um feedback, questione sobre o tipo de reação que você deseja provocar na pessoa.	Tenha consciência de que o feedback contribuirá para aprimorar o seu autodesenvolvimento.
Tenha o conhecimento das variáveis do contexto (exemplo: se você estiver abordando o tema liderança, a sua fala deve ser consistente, abordando conceitos atuais).	Procure observar as reações naturais que a maioria das pessoas passa ao receber o feedback e tente identificar as suas reações.
Prepare-se para lidar com justificativas e não-aceitação. Geralmente quem recebe o feedback acredita que fez um bom trabalho.	Passa a se policiar mais diante dos fatos ou das situações em que você recebeu o feedback.
Inicie sua fala fornecendo algumas orientações: “O feedback é uma ferramenta de ajuda. Quem recebe precisa ouvir, agradecer, calar e refletir”.	Refleta se o que foi dito faz sentido para você.
	Ao receber o feedback faça um plano de metas de autodesenvolvimento. Ele o auxiliará no alcance de objetivos e no processo de mudança.

Fonte: Gramigna, (2002, p. 131)

Nesta direção, é muito importante que as pessoas tenham conhecimento destas aplicações, para que elas vejam o passo a passo de como é aplicado o feedback de maneira eficaz.

O quadro 9 apresentará um exemplo de como proceder em uma reunião de feedback.

Quadro 9: Plano para uma reunião de feedback

1. O que aconteceu? ( em detalhes)
2. Quando ocorreram os fatos?
3. Quem ou com quem?
4. Onde ocorreu?
5. Quais as consequências?
6. Qual era o combinado / o contratado?
7. Posso atribuir ao colaborador a quem vou dar o feedback total responsabilidade pelo que aconteceu? Teria eu parte da responsabilidade? Teriam outras pessoas parte da responsabilidade?
8. A pessoa a quem vou dar feedback estava adequadamente orientada e preparada para fazer o que dela se esperava? A atividade estava claramente definida? A pessoa dispunha de todas as informações? Tinha competência necessária?

Fonte: Missel (2012, p.149 e 150)

Portanto, seguindo este roteiro fica mais fácil, para as pessoas terem conhecimento, de como pode ser aplicado o feedback.

### 2.2.1. Tipos de feedback

Conforme Missel (2012) mostra que existem os feedbacks construtivo e não construtivo, o construtivo se divide em: positivo e o corretivo, porém existe também o feedback negativo.

O quadro 10, mostrará os significados dos dois tipos de feedback construtivo e do negativo.

Quadro 10: Tipos de feedback

Positivo	Gera motivação e satisfação entre os colaboradores, pois mostra as boas atitudes eles estão realizando.
Corretivo	Tem a finalidade de aperfeiçoar, o que não está correto.
Negativo	Gera desmotivação, pois não é aplicado de maneira correta, por exemplo um desabafo.

Fonte: Missel (2012)

Para Celinski (1995, p.139)

Encontramos, às vezes, o emprego da expressão feedback positivo como sinônimo de uma opinião construtiva emitida por alguém a respeito de um desempenho de outrem. A expressão feedback negativo aparece ocasionalmente pretendendo significar uma opinião destrutiva que uma pessoa emite sobre a outra.

De acordo com a pesquisa de Missel (2012) quando o feedback não é construtivo, ele se caracteriza por ser:

- a) explosivo: as vezes os líderes ainda tem ideias antigas, aonde os eles acham que não é necessário elogiar os colaboradores e sim acabam criticando eles, esse feedback é chamado de explosivo, que tem foco em achar os erros, causando muitos danos nas pessoas envolvidas;
- b) humilhante: qualquer que seja o nível hierárquico da organização, o feedback construtivo não pode ser humilhante;
- c) “toma lá, dá cá”: quando o líder ajuda alguém e ao mesmo tempo ele pede ajuda, isto não é construtivo.

Assim sendo, os líderes quando fornecerem feedback aos seus liderados é interessante, que seja um feedback positivo, para que os liderados fiquem sabendo de suas qualidades e o que precisa melhorar com o feedback corretivo, este ato gera motivação em todos os liderados.

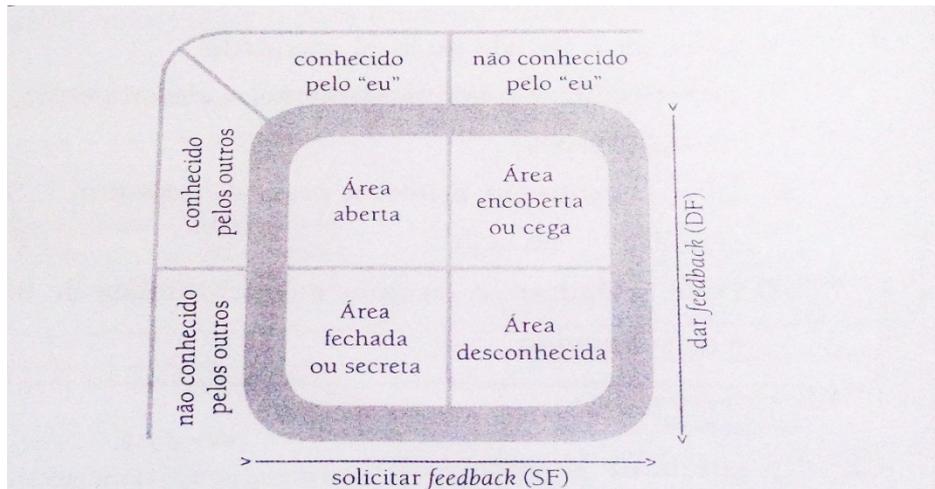
### **2.2.2. Janela de Johari**

Um método prático para que os líderes saibam o momento de aplicar o feedback é a janela de johari.

Para Chiavenato (2009, p. 156), “ A Janela de Johari é um modelo conceitual criado por Luft e Ingham para analisar como o indivíduo ou o grupo processam as informações”.

A figura 1 mostrará a Janela de Johari.

Figura1: Representação da Janela de Johari



Fonte: Knapik (2011, p.114)

Conforme a pesquisa de Knapik (2011) existem quatro áreas para compreender a janela, que são:

- área aberta: é a área aonde que é conhecida pelo eu e também conhecida pelas outras pessoas;
- área fechada: é a área em que os comportamentos, não são conhecidos pelos outros indivíduos;
- área encoberta: esta área não é conhecida pelo eu, já os outros sabem a respeito do comportamento da pessoa;
- área desconhecida: esta área não é conhecida pelo eu, e nem pelo os outros indivíduos.

E também existem dois fatores para que a janela funcione e que acaba modificando o tamanho dos quadrantes, que são:

- solicitar feedback: basicamente é aceitar a opinião dos outros sobre o comportamento do eu, que está causando problemas a eles;
- dar feedback: basicamente é fornecer o feedback para os outros indivíduos, mostrando que o comportamento deles, causa problemas ao eu.

Para Knapik (2011, p.114)

O comportamento de autoexposição e o de busca de feedback são ferramentas indispensáveis ao funcionamento da janela de johari, na qual indivíduos e grupos são observados e observadores quanto a componentes comportamentais, tais como: pensamentos, impulsos, desejos, temores, fantasias, preconceitos, esperanças, sonhos, objetivos, formas de ser e de agir etc.

Neste sentido, a janela de Johari, sendo bem compreendida pelas pessoas, é um instrumento muito importante, para ser utilizado pelos líderes, com a função de solicitar e dar o feedback.

### **2.2.3. Barreiras para aplicar o feedback**

Segundo o estudo de Missel (2012), as principais barreiras para a aplicação do feedback são:

- a) os líderes não gostam de aplicar o feedback;
- b) nunca há tempo para entrevistar os liderados;
- c) os líderes não acompanham seus liderados, porque possuem equipes enormes;
- d) há pouca abertura para aplicar o feedback.

Para Missel (2012, p.92)

Ao superar as barreiras da autoconfiança e aumentar a consciência das próprias limitações e virtudes, os líderes poderão ser mais humanos e demonstrar com naturalidade que precisam da ajuda de seus subordinados. É um comportamento que exige maturidade e flexibilidade para realinhar suas atitudes, posturas e decisões, considerando os feedbacks e o impacto que causam nas pessoas.

Uma pesquisa realizada por Missel (2012) mostra as dificuldades que os executivos possuem para aplicar o feedback, elas são:

- a) o executivo espera surgir uma oportunidade, mas acaba esquecendo de falar com a equipe;
- b) o executivo pensa que vai magoar seus colaboradores;
- c) os executivos pensam que vão criar atritos, com seus colaboradores;
- d) o executivo espera para conversar com seus colaboradores, mas acaba esquecendo;
- e) ao fazer críticas, os executivos pensam que podem ficar agressivos.

Para Missel (2012, p.102)

As quatro crenças que mais dificultam os gestores em dar ou receber feedback naturalmente são: “O que os outros vão pensar?”, “Só fale o que estiver correto, senão...” (corresponde ao antigo ditado “em boca fechada não entra mosca”), “Não erre, senão...”, “Se elogiar, estraga.”

O quadro 11 irá mostrar, o que acontece quando o feedback não é aplicado de forma correta, mostrando o que acontece com as pessoas.

Quadro 11: Comparação da postura dos gestores de pessoas

(continua)

Quando o feedback é	A maioria dos profissionais	Profissionais com expertise em gestão de pessoas
Pessoalmente ofensivo	Deixa que a ira e a postura defensiva turvem seu raciocínio. Procura explicações como meras desculpas. Dá resposta emocionais.	Ouve atentamente sem perder o controle das emoções. Não tenta explicar imediatamente suas atitudes. Mantém um tom equilibrado.

(conclusão)

Impreciso	Questiona automaticamente a precisão do feedback. Concentra-se nas imprecisões do feedback. Reage ao significado literal.	Adia considerações sobre a precisão. Concentra-se em dados precisos. Vai além do sentido literal para entender as percepções, suposições e atitudes das pessoas.
Irrelevante	Concentra-se no feedback como um todo, pertinente ou não.	Concentra-se apenas na informação que pode ajudá-lo a lidar com os problemas em pauta.
Desequilibrado (exagera o negativo e ignora o positivo)	Perde contato com os seus pontos fortes, ficando vulnerável e focando nas suas deficiências.	Situa o feedback negativo no contexto do feedback positivo recebido anteriormente de outras pessoas. Realça, internamente, o conteúdo positivo.

Fonte: Williams (2005) apud, Missel (2012, p.25 e 26)

Neste sentido, é necessário que as pessoas superem todas essas barreiras, pois só assim o feedback será aplicado de maneira eficaz e por consequência terá resultado positivo para a organização.

### 2.3. LIDERANÇA

A Liderança é muito importante numa organização e no processo de feedback, portanto serão vistas algumas definições de liderança.

Para Hunter (2006, p.18) liderança é “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Conforme Knapik (2011, p.83)

Liderança é a influência interpessoal exercida em um determinado contexto. Trata-se de um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos.

Para Mello e Ortega (2012, p.171). “A liderança é uma característica pessoal e, de maneira geral, leva em conta também a experiência e o repertório do indivíduo ao longo de sua trajetória de vida e profissional”.

E para Leite (2017, p.123 e 124)

Embora para alguns, liderança seja, sim, questão de dom, de competência genética que nasce com o indivíduo, de forma que algumas pessoas consigam desenvolvê-la com muito mais facilidade do que outras, na minha opinião, para a maioria das pessoas, liderança é uma habilidade ou competência que pode e precisa ser desenvolvida, devendo ser aprimorada com práticas adequadas. É uma competência que exige conhecimento, inteligência, humanidade, percepção, saber lidar com emoções e muito estudo.

Portanto, a liderança tem que ser uma questão prioritária dentro das organizações, elas precisam formar líderes com muitas habilidades, para gerenciar as pessoas.

O quadro 12 mostra algumas palavras chaves para ser utilizado com a liderança.

Quadro 12: Amor e Liderança

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico, sem pretensão, orgulho ou arrogância.
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes.
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros.
Perdão	Não se ressentir quando for enganado.
Honestidade	Ser livre de engano.
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados: serviço e sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o bem maior para os outros.

Fonte: Hunter (2004, p.99)

A pesquisa de Hunter (2006) revela que existe um processo para que as pessoas desenvolvam a liderança, este processo é dividido em três partes:

- a) fundamentos: treinar as pessoas, para serem líderes;
- b) feedback: é necessário aplicar o feedback, para verificar o desempenho das pessoas;
- c) atrito: se houver deficiências, são feitas mudanças, para desenvolver o comportamento das pessoas.

O quadro 13 apresentará as atitudes, habilidades e conhecimentos para ter uma liderança adequada.

Quadro 13: Atitudes, habilidades e conhecimentos

Atitudes Esperadas	Habilidades Exigidas	Conhecimentos Básicos
Empatia.	Capacidade para energizar grupos.	Autoconhecimento.
Motivação pessoal.	Facilidade para identificar talentos.	Práticas de gerenciamento e liderança.
Iniciativa.	Uso da delegação de forma assertiva.	Dinâmica dos grupos.
Respeito às diferenças individuais.	Capacidade para orientar e treinar pessoas.	Modelos de liderança.
Disponibilidade para ensinar e manter a equipe informada	Facilidade para estabelecer parcerias.	
Respeito às pessoas		

Fonte: Gramigna (2002, p.121)

Neste sentido, se os líderes seguirem estas atitudes, habilidades e conhecimentos, com certeza eles vão realizar um bom trabalho com seus liderados, formando uma equipe que busca sempre resultados positivos.

Segundo a pesquisa de Mello e Ortega (2012) revela que a meta é uma ferramenta essencial para ser utilizada na liderança, é importante que os líderes definam as metas junto com seus liderados, para que eles tenham um caminho a ser seguido.

### 2.3.1. Estilos de liderança

Knapik (2011) mostra que existem três modelos de liderança, elas são:

- a) autocrática: Os líderes decidem sozinhos as tarefas, não ouvindo as opiniões do grupo de trabalho, isto gera desmotivação por parte do grupo;
- b) democrática: Os líderes aceitam as opiniões do grupo para a realização das tarefas, assim gerando motivação;
- c) liberal ou Laissez-faire: A liderança deixa que o grupo tome a iniciativa para realizar as tarefas, de forma livre.

Para Knapik (2011, p. 86). “A liderança situacional ou contingencial consiste na habilidade e na competência em saber utilizar os estilos de liderança, dependendo da situação, da equipe e das tarefas”.

O quadro 14 mostrará como que é a utilização da liderança situacional.

Quadro14: Liderança Situacional

Estilo de liderança	Quando utilizar
Liderança autocrática	Com funcionários novos. Com pessoas que não conhecem o trabalho. Com funcionários que não querem colaborar. Com pessoas que não assumem responsabilidades. Com pessoas que são muito dependentes. Em situações de perigo ou acidente.
Liderança democrática	Com pessoas participativas, que gostam de colaborar. Com funcionários treinados e que conhecem bem o trabalho. Com pessoas responsáveis. Com pessoas adaptadas ao grupo e comprometidas com os resultados. Com situações que não exijam intervenção e decisão imediata.
Liderança liberal	Com funcionários bem capacitados, competentes e que não precisam de muitas orientações, como cientistas, engenheiros, especialistas etc. Com pessoas que realizam trabalhos que exigem iniciativa e criatividade. Com pessoas que gostam de trabalhar individualmente e que fazem bem o seu trabalho.

Fonte: Knapik (2011, p.87)

Neste contexto, para o sucesso de um trabalho em equipe é interessante que os líderes utilizem principalmente a liderança democrática, e se perceber que

seus colaboradores estão fazendo bem seus trabalhos, utilizar a liderança liberal, que gera muita motivação.

### **2.3.2. Missões de um líder**

A pesquisa de Albuquerque (2017) revela algumas táticas para lidar com pessoas difíceis:

- a) dominadoras: ter sempre uma postura de respeito com estas pessoas;
- b) agressivas: nunca humilhar, não confrontar a pessoa e sim o seu comportamento;
- c) desconfiadas: procurar deixá-las seguras;
- d) caladas: procurar fazer perguntas, sem interrogatório;
- e) supersimpáticas: procurar realizar perguntas de maneira seletiva;
- f) mártires: fazer com que as pessoas liberem suas emoções;
- g) mania de grandeza: importante que as pessoas realizem serviços grandiosos;
- h) negativistas: nunca deixar que se passe o negativismo, para as outras pessoas;
- i) dramáticos: realizar comunicação clara, para que se tenha limites;
- j) intolerantes: sempre colocar limites, para não se intimidar.

O estudo de Albuquerque (2017) fala da importância das pessoas, principalmente os líderes, seguirem algumas regras:

- a) liderança de alto desempenho: para o líder conseguir alto desempenho, uma das principais habilidades é fazer com que as pessoas pensem sempre de maneira positiva;
- b) foco no algo bom: é importante começar uma conversa falando dos pontos positivos da pessoa;
- c) evitar discussões: em uma conversa, é muito importante que nunca se utilize termos vulgares e palavrões;
- d) fazer perguntas: para buscar soluções é necessário que se faça muitas perguntas;
- e) evitar mostrar os erros de maneira inadequada: é importante que nunca se mostre o erro que a pessoa cometeu de maneira drástica;

- f) deixar a pessoa tentar novamente: falar sempre de maneira positiva, assim a pessoa vê que pode mudar seu desempenho;
- g) estimular: sempre tratar as pessoas com elogios, assim elas se sentem valorizadas e se estimulam para continuar a realizar o trabalho de maneira eficaz;
- h) admitir o erro: é importante que se admita o erro, assim se mostra para as outras pessoas, que o líder possui caráter;
- i) regra dos três R: respeitar os outros, respeitar a si, responsável pelo o que se faz;
- j) boas reputações para os outros: é necessário que os líderes saibam trabalhar com os mais diversos tipos de pessoas, o líder tem que ser forte, para mostrar sua reputação;
- k) ser educado com os outros: é muito importante que o líder seja educado, para que ele consiga ter comando.

Para Leite (2017, p.122). “Para mim, a principal função de um líder é conseguir resultados desenvolvendo pessoas lideradas por ele”.

Segundo Leite (2017, p.129)

Acredito que algo extremamente eficaz para o sucesso de um líder seja cultivar uma relação de confiança e desenvolver responsabilidades nos liderados, aumentando cada vez mais a quantidade de ações delegadas, levando-os a desenvolverem algo que considero fundamental, não só para eles, mas também para mim, líder, e para a própria empresa: a autonomia.

Também para Leite (2017, p.130). “O ideal é que o líder forme uma equipe e ela atue tão bem que não precise da presença dele. O que ficará presente serão os seus ensinamentos, seus valores e conhecimentos”.

A pesquisa de Mello e Ortega (2012) mostra que um líder de alto desempenho, tem como principal função ser treinador, assim visando o melhor desempenho da equipe de trabalho.

Para Mello e Ortega (2012, p.181)

Ao menos uma vez ao mês recomenda-se que o líder dedique um tempo especial – talvez uma hora – com cada um de seus liderados, fazendo o acompanhamento do programa de ação, oferecendo feedback sobre os indicadores de resultados e sobre as competências que o colaborador comprometeu-se a desenvolver naquele período.

Assim sendo, o líder, se não tiver habilidades adequadas, tem que desenvolvê-las imediatamente, buscar qualificação e conhecimentos, para que possa liderar sua equipe com sucesso e que seja respeitado por todos.

### **2.3.3. Trabalho em equipe e conflitos**

Para Knapik (2011, p.79)

As lideranças devem buscar estrategicamente o desenvolvimento de seus grupos de trabalho, transformando-os em equipes de alto desempenho, capazes de assumir uma tarefa importante e ter competências para realizá-la.

E para Leite (2017, p.81)

É papel do líder valorizar o trabalho em equipe. Discuta ideias em equipe, ajude o grupo a escolher o próprio líder em determinadas empreitadas, estimule o compartilhamento de experiências, abra espaço em todos os sentidos.

A pesquisa de Knapik (2011) mostra que existem alguns fatores em que os líderes devem ficar atentos, para que se tenha senso de equipe:

- a) os líderes tem que ter maturidade em aceitar diversas culturas existentes entre os colaboradores;
- b) no momento de repassar os objetivos e metas aos colaboradores é necessário que seja de maneira clara;
- c) muito importante que quando ocorra a comunicação, que se utilize o feedback;
- d) importante que seja repassado aos colaboradores, prazos e recursos, para a realização das tarefas;
- e) os colaboradores tem que ter a consciência de aprender e mudar, com o trabalho realizado;
- f) importante que haja respeito entre todos os colaboradores;
- g) todos os colaboradores tem possuir confiança entre si, para alcançar as metas propostas.

O quadro 15 mostrará as vantagens para que se realize um bom trabalho em equipe.

Quadro 15: Vantagens do trabalho em equipe

Existe um melhor tratamento das informações.
Há uma redução da ansiedade em situações de incertezas e mudanças.
Percebem-se maior criatividade e geração de ideias.
As interpretações de fatos e situações são mais flexíveis.
Existem menos erros de julgamento.
Há uma simplificação da supervisão.
Há uma simplificação das comunicações interpessoais.
Existe maior fidelidade às decisões tomadas.
Há maior aceitação das diferenças individuais.
Existe um melhor aproveitamento das potencialidades individuais.

Fonte: Fiorelli ( 2008, p.172-176), apud Knapik (2011, p.80)

Para Leite (2017, p.141)

Uma das funções de um bom líder é decidir em situações difíceis. No dia a dia, é recomendável discutir as decisões com a equipe, ouvindo as opiniões de todos e optando pela melhor sugestão. No entanto, em situações difíceis, extremas ou fora da curva, a própria equipe espera que o líder mostre o caminho a ser seguido. Na verdade, uma das habilidades de um grande líder é levar as pessoas para um novo lugar, um outro patamar, e fazer com que elas comprem a sua ideia.

Neste contexto, para que os líderes e seu liderados tenham sucesso em uma organização é muito importante que se estabeleça uma boa equipe de trabalho, aonde todos possuem suas responsabilidades em realizar as tarefas. Porém, no dia a dia de trabalho de uma equipe, os líderes e seus liderados podem entrar em conflitos.

Para Knapik (2011, p. 81 e 82). “ Os conflitos acontecem quando existem divergências ou insatisfações no grupo. É um processo em que ocorrem choques de interesse e uso do poder no confronto”.

O estudo de Knapik (2011) revela que os conflitos são gerados pelos seguintes fatores:

- a) problemas nos relacionamentos entre os colaboradores;
- b) pode haver falta de recursos para a realização das tarefas;
- c) podem ocorrer conflitos em virtude dos fatores ambientais que são caracterizados por serem mercadológicos e fatores sociais que são as crenças religiosas;
- d) muitos conflitos surgem, por causa do excesso de trabalho, as pessoas tem que ter o tempo necessário para o lazer.

O mesmo estudo de Knapik (2011) mostra que os conflitos também tem seu lado positivo, sendo bem gerenciados eles trazem as seguintes características:

- a) modifica a rotina do dia a dia;
- b) aparece a criatividade, que estava esquecida;
- c) surgem ideias que estavam paradas;
- d) identifica-se os problemas que estavam esquecidos;
- e) mostra-se as reivindicações dos colaboradores, importante que sempre ocorra o consenso.

Assim sendo, se acontecer algum conflito em qualquer equipe de trabalho, os envolvidos tem que levar as discussões sempre para o lado positivo, assim a equipe fica cada vez mais fortalecida.

## 2.4. RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

O quadro 16 mostrará os principais tópicos do referencial teórico pesquisado, para uma melhor visualização.

Quadro16: Resumo da fundamentação teórica

(continua)

Tema	Enfoque	Definição sintetizada	Autor(es)
Comunicação	Conceito	É um processo de interação e troca de informações, de transmissão de ideias e sentimentos por meio de palavras ou símbolos que veiculam uma mensagem.	Knapik (2011), Albuquerque (2017), Mello e Ortega (2012),
	Etapas da comunicação	Fonte de informação, transmissor, canal, receptor, destino, ruído.	Chiavenato (2009), Celinski (1995)
	Barreiras na comunicação	Os fatores que geram as barreiras são: organizacionais, ambientais,	Knapik (2011), Chiavenato (2009)

		individuais e interpessoais.	
	Meios de comunicação	Boletins, quadro de avisos, publicações especiais, intranet, integração de novos colaboradores, encontro com colaboradores, eventos e reuniões.	Mello e Ortega (2012)

(continuação)

	Percepção	A percepção é pessoal. Quando ocorre a comunicação entre duas pessoas, isto é resultado da percepção que elas possuem.	Chiavenato (2009), Knapik (2011)
	Interação pessoal	A interação pessoal ocorre por meio de: olhares, sorrisos, postura e gestos.	Knapik (2011), Chiavenato (2009)
Feedback	Conceito	É a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre desempenho no trabalho.	Missel (2012), Knapik (2011), Celinski (1995)
	Tipos de Feedback	São divididos em construtivos: positivo e corretivo, os não construtivos: explosivo, humilhante, toma lá dá cá e também existe o feedback	Missel (2012), Celinski (1995)

		negativo.	
	Janela de Johari	Analisa como o indivíduo ou o grupo processam as informações.	Chiavenato (2009), Knapik (2011)
	Barreiras para aplicar o feedback	Os líderes não gostam de aplicar, nunca há tempo para entrevistar os liderados, os líderes não acompanham seus liderados e há pouca abertura para aplicar.	Missel (2012)

(conclusão)

Liderança	Estilos de liderança	Autocrática, democrática e liberal	Knapik (2011)
	Missões de um líder	O líder tem como principal função ser treinador, assim visando o melhor desempenho da equipe de trabalho.	Mello e Ortega (2012), Albuquerque (2017), Leite (2017)
	Trabalho em equipe e conflitos	É papel do líder valorizar o trabalho em equipe. Os conflitos acontecem quando existem divergências ou insatisfações no grupo.	Leite (2017), Knapik (2011)

Fonte: Próprio autor, 2019

O referencial teórico teve papel fundamental para desenvolver a pesquisa, pois foi esclarecido as dúvidas que se possuía sobre o feedback.

### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho.

#### 3.1. DELINEAMENTO

A pesquisa que será realizada possui as características conforme o quadro a seguir:

Quadro 17: Delineamento da pesquisa

Natureza	Nível	Estratégia	Participantes	Processo de coleta	Processo de análise
Qualitativa	Exploratório	Estudo de caso	Líderes	Entrevista	Conteúdo

Fonte: Próprio autor, 2019

Segundo Marconi e Lakatos (2011b, p.269)

O método qualitativo difere do quantitativo não só por não empregar instrumentos estatísticos, mas também pela forma de coleta e análise de dados. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Para Marconi e Lakatos (2011a,p. 71)

Exploratórias – são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

Para Schramm (1971), apud Yin (2005, p. 31)

A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Segundo a pesquisa de Yin (2005) revela que o estudo de caso tem como principal característica, buscar entender os acontecimentos sociais, que surgem no dia a dia.

### 3.2. PARTICIPANTES DO ESTUDO

A pesquisa de Martins (2002) revela que uma população tem como característica ser um conjunto de indivíduos que possuem entre si diversos aspectos em comum, para que se realize o estudo. Já a amostra é simplesmente o subconjunto de uma determinada população.

Para Marconi e Lakatos (2011a, p.28)

As técnicas de amostragem probabilistas, ou aleatórias, ou ao acaso, desenvolveram-se, sob o aspecto teórico, principalmente a partir da década de 30. Sua característica primordial é poderem ser submetidas a tratamento estatístico, que permite compensar erros amostrais e outro aspectos relevantes para a representatividade e significância da amostra. É por este motivo que, hoje, dificilmente se aceita uma amostragem não probabilista, exceto naqueles casos (raros) em que a probabilista não pode ser empregada.

Também para Marconi e Lakatos (2011a, p. 37 e 38)

A característica principal das técnicas de amostragem não probabilista é a de que, não fazendo uso de formas aleatórias de seleção, torna-se impossível a aplicação de fórmulas estatísticas para o cálculo, por exemplo, entre outros, de erros de amostra. Dito de outro modo, não podem ser objetos de certos tipos de tratamento estatístico.

O estudo vai utilizar amostra não probabilística por julgamento (intencional) ou conveniência (acidental).

Para Martins (2002, p. 49) amostragem acidental é

Trata-se de uma amostra formada por aqueles elementos que vão aparecendo, que são possíveis de se obter até completar o número de elementos da amostra. Geralmente utilizada em pesquisas de opinião, em que os entrevistados são acidentalmente escolhidos.

Segundo a pesquisa de Martins (2002) revela que a amostragem intencional tem como característica, que ao estabelecer um critério para formar a amostra, será feita uma escolha de forma intencional dos indivíduos que irão fazer parte da amostra, com o objetivo de verificar a opinião deles.

A pesquisa foi realizada com os líderes de uma indústria de máquinas para bebidas, na cidade de Bento Gonçalves, no total de 9 entrevistados.

Os líderes participantes da pesquisa, são dos seguintes setores da empresa:

- a) gerência industrial;
- b) usinagem;
- c) montagem;
- d) montagem de tanques, Polimento, Pintura e Jato;
- e) corte geral, Caldeiraria montagem e beneficiamento, Usinagem pesada;
- f) componentes;
- g) cdi de solda (Centro de distribuição interno);
- h) gerência assistência técnica e Assistência técnica;
- j) gerência engenharia.

### 3.3. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Para Marconi e Lakatos (2011a, p. 86)

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante, pelo correio ou por um portador; depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.

Conforme Barros e Lehfeld (1986) revela que ao elaborar o questionário as pessoas tem se preocupar com os seguintes aspectos:

- a) tamanho do questionário;
- b) conteúdo;
- c) organização;
- d) clareza das questões.

Para Martins (2002, p. 50). “Ao construir o questionário ou roteiro de entrevista, veja quais foram os objetivos fixados, as hipóteses formuladas. Em síntese, formule questões “ligadas” aos objetivos e hipóteses da pesquisa”.

E para Gil (2002, p.116). “A elaboração de um questionário consiste basicamente em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos”.

A pesquisa de Gil (2002) mostra que quando o questionário ficar pronto é necessário que ele passe por um pré-teste, com a finalidade de verificar de forma precisa o que pretende-se medir com a utilização do questionário.

Já para Martins (2002, p.53)

Antes da aplicação do instrumento para coleta dos dados (entrevista ou questionário) faz-se necessária a seleção de uma amostra piloto para realização do pré-teste do instrumento. As alterações, inclusões, exclusões de perguntas serão feitas a partir dos resultados do pré-teste.

O processo de coleta de dados foi por meio de um roteiro de perguntas. Que foi elaborado com o propósito de atender todos os objetivos específicos, de fácil compreensão, para que os entrevistados pudessem responder da melhor forma, assim esclarecendo todas as dúvidas sobre o feedback. O roteiro é composto por oito perguntas conforme apêndice A.

As entrevistas foram realizadas nas dependências da empresa, sendo que todo o processo de entrevistar os líderes teve duração de vinte dias (09/2019), em média uma entrevista a cada dois dias, dando total liberdade para eles, ou seja, quando haveria algum tempo livre, seria realizada a entrevista presencialmente.

Cada entrevista teve em média a duração de vinte minutos, este tempo foi gasto para, passar as questões aos líderes, explicar algumas dúvidas que eles possuíam e anotar todas as respostas.

### 3.4. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa de Barros e Lehfeld (1986) revela que através da análise ficará evidenciado o que há de comum entre os dados e o estudo realizado. Com a estatística as pessoas conhecem muito mais os dados pesquisados.

A análise utilizada para este trabalho foi a análise de conteúdo.

Para Gil (2010, p.67)

Esta técnica, que foi empregada originariamente em pesquisas sobre conteúdo de jornais, visa descrever de forma objetiva, sistemática e qualitativa o conteúdo manifesto da comunicação. Atualmente, é empregada na pesquisa em muitos outros campos. É empregada em pesquisas sobre opinião pública e propaganda, na identificação das características do conteúdo de obras literárias, didáticas e científicas, e em muitos outros campos da Sociologia, da Psicologia e da Ciência Política.

Após o término das entrevistas foi feita a análise de conteúdo, sendo realizada conforme os resultados obtidos, destacando-se em cada questão o que afirmam a maioria dos líderes e relatando as divergências de opiniões dos entrevistados.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo será visto a apresentação da empresa em que a pesquisa foi aplicada e os resultados das entrevistas com os líderes.

##### **4.1. INDÚSTRIA DE MÁQUINAS PARA BEBIDAS**

A empresa foi fundada em Bento Gonçalves, RS, em 1982, com o objetivo inicial de recuperar os equipamentos para o mercado de vinhos, vinagres, cachaça e água mineral, além da construção de máquinas para a indústria de lapidação de pedras semipreciosas e beneficiamento de maçã e alhos.

Devido à necessidade dos seus clientes e a experiência adquirida a partir do ano 1990, inicia a fabricação dos próprios equipamentos, componentes e fornecendo serviço de caldeiraria e usinagem, implantando automação nos processos industriais dos seus clientes que encontraram na marca da empresa bens e serviços de alta qualidade e custos competitivos, que atendem as suas necessidades específicas.

Aliado à manutenção de suas atividades originárias a empresa concentra seus esforços na modernização, através de uma visão empresarial totalmente voltada ao cliente, apoiada na melhoria contínua de seu corpo técnico e parque industrial, hoje conta com uma área de 26700 metros quadrados dos quais 12500 metros quadrados construídos. Sendo que hoje é o maior e mais completo fabricante de seu segmento em atividade no Brasil. Continua expandindo seus mercados e com atuação permanente, está presente em todo território Brasileiro e nos países da América Latina, Caribe e África.

Hoje a empresa oferece soluções completas nos mais diversos segmentos como os de água mineral, sucos, chás, energéticos, isotônicos, refrigerantes, cervejas, vinhos e destilados. Além das soluções para indústria de bebidas, a empresa possui departamentos especializados para indústrias dos segmentos alimentícios, químicos e agroquímicos.

As linhas de equipamentos atendem produções que se iniciam a partir de 400 unidades por hora, superando volumes de produções de 80000 unidades por hora, podendo ser embalagens de garrafas pet, vidro ou latas de alumínio. Dentre os produtos destacam-se: tanques para armazenamento, xaroparias, salas de brasagem, transportadores, despaletizadoras, desencaixotadoras, sopradoras de garrafas pet, rinser, enchedoras, tampadores, rotuladoras, empacotadoras, envolvedoras, paletizadoras e envolvedoras de paletes.

A empresa tem como política de qualidade, buscar a satisfação dos clientes e partes interessadas com foco na melhoria contínua, atendendo as suas necessidades e requisitos, com comprometimento, qualidade e seriedade.

O papel da liderança na empresa é de que: os líderes são responsáveis por assegurar que os objetivos da organização sejam alcançados, através da criação e manutenção de um ambiente de trabalho onde os colaboradores estejam envolvidos e comprometidos em alcançar os propósitos da empresa.

## 4.2. ENTREVISTAS COM OS LÍDERES

O processo de entrevista foi iniciado com o intuito de verificar qual é a forma que os líderes realizam o feedback com seus liderados, a maioria dos entrevistados afirmam que o feedback é realizado de forma individual, em salas reservadas, longe da rotina de trabalho, mas o Gerente industrial, destaca que o feedback é aplicado

de forma pontual e está sendo criado um programa de feedback, para que as avaliações entrem na rotina de trabalho.

A segunda questão que foi verificada com os líderes é quando eles dão o feedback a seus liderados, a maioria dos líderes dão o feedback sempre que necessário, principalmente para analisar o serviço prestado. Destaca-se a opinião do Gerente da engenharia, em que o feedback é dado aos liderados em situações positivas, quando um colaborador excede as expectativas, quando um elogio ou reconhecimento positivo é importante ou quando há necessidade de ajuste de desempenho, atitude ou conduta.

Após foi solicitado com os entrevistados, qual o feedback que eles mais utilizam o positivo ou o negativo, conforme a opinião da maioria dos líderes eles utilizam mais o positivo, para que se tenha desempenho e postura, motivando para ter melhorias, mas destaca-se a opinião do líder do Corte geral, que o feedback que ele utiliza é o negativo, pois como as operações da empresa são complexas e a produção muitas vezes não sai como planejado, assim infelizmente o feedback acaba sendo negativo.

A quarta questão foi de que forma o feedback do líder influencia no desempenho dos liderados, conforme a maioria dos líderes, afirmam que gera motivação a seus liderados assim melhoram seus desempenhos, destaca-se a opinião do Gerente da engenharia, que afirma, por apresentar a situação real ao liderado, o funcionário ciente do que precisa mudar ou melhorar, o que influencia positivamente seus resultados, quando é um reforço positivo, aumenta e melhora a motivação.

A seguir foi verificado, quais as principais características de um feedback adequado. A maioria dos líderes afirmam que o feedback adequado tem que ser maneira clara, direta e objetiva, mas destaca-se a opinião do Gerente da engenharia, em que afirma, que o feedback tem que ser bem explicado, do tipo positivo-negativo-positivo, na primeira parte positivo, que o líder comunique os pontos positivos e fortes do liderado, na segunda parte então explique o negativo, ou seja o problema, deixando clara a expectativa que deseja do liderado e por fim realizar a terceira parte, que é novamente positivo, deixando uma mensagem positiva e de incentivo ao liderado.

A sexta questão que foi verificada, se o líder se sente preparado para dar feedback. Conforme a opinião da maioria dos entrevistados, se sentem preparados

para dar feedback, pois eles possuem experiência em suas funções e conhecimentos em lidar com pessoas, mas destaca-se a opinião do líder do Corte geral que afirma que não se sente preparado em dar feedback, pois atualmente os líderes da empresa são obrigados a destinarem sua mão de obra para outras atividades, deixando de lado a constante humana, ou seja, é dado preferência para a produção da empresa e não para as pessoas.

Após foi verificado com os entrevistados qual a importância de aplicar o feedback a seus liderados. A maioria dos líderes afirmam que é importante que se aplique o feedback para que se melhore o desempenho dos liderados, motivando eles, para que se tenha o desenvolvimento profissional, destaca-se a opinião do Gerente industrial, em que afirma que o feedback tem grande relevância, pois valoriza e potencializa os acertos e corrige ajustando as possíveis falhas, assim aproxima as pessoas.

E a última questão verificada com os líderes, quais as dificuldades em aplicar o feedback, segundo a opinião da maioria dos entrevistados a maior dificuldade é lidar com as pessoas, mas destaca-se a opinião do líder da Usinagem, em que afirma que as maiores dificuldades são, rotina de tarefas diárias, pois não há tempo de realizar o feedback, falta de informações de resultados sobre a aplicação do feedback, e a resistência ao feedback, porque as pessoas acham que o feedback não é importante.

Os quadros 18 e 19 revela as respostas de todos os setores participantes da pesquisa.

Quadro 18: Resumo das respostas obtidas com os líderes.

	Gerência Industrial	Usinagem	Montagem	Montagem tanques
Forma que é realizado o feedback com os liderados.	Forma pontual, está criando um programa de feedback.	Forma individual, em sala privada.	Forma individual.	Forma individual.
Quando é dado feedback aos liderados?	Ao verificar avanços positivos na gestão e para corrigir desempenho.	Sempre que necessário.	Sempre que necessário.	Para analisar o serviço prestado.
Feedback	Positivo de	Positivo, por ter	Positivo, pois	Positivo, pois

mais utilizado, positivo ou negativo.	maneira corretiva.	resultados duradouros.	motiva.	aumenta o desempenho.
De que forma o feedback do líder influencia o desempenho dos liderados.	Apresentando resultados satisfatórios.	Motivando	Gerando motivação.	Motivando.
Principais características de um feedback adequado.	Comunicação clara e direta.	Utilizar da sinceridade.	Sinceridade.	Claro, direto e objetivo.
O líder se sente preparado para dar feedback.	Sim, pela experiência prática e teórica.	Sim, por conhecer a equipe.	Sim, pela experiência e conhecimentos.	Sim, pelo conhecimento.
Importância de aplicar o feedback aos liderados.	Valoriza e potencializa acertos.	Desenvolvimento profissional.	Melhorar o desempenho.	Melhorar o desempenho.
Dificuldades em aplicar o feedback.	Criar uma rotina.	Rotina de tarefas e resistência ao feedback.	Lidar com as pessoas.	Lidar com as pessoas.

Fonte: Próprio autor, 2019

Quadro 19: Resumo das respostas obtidas com os líderes.

(continua)

	Corte Geral	Componentes	CDI de solda	Gerência Assistência Técnica	Gerência engenharia
Forma que é realizado o feedback com os liderados.	Forma individual.	Forma individual, longe da rotina.	Forma individual.	Forma individual, longe da rotina.	Forma individual, sala reservada.
Quando é dado feedback aos liderados?	Sempre que necessário.	Sempre que necessário.	Periodicamente.	Periodicamente, para novos funcionários.	Em situações positivas e para ajustes.

Feedback mais utilizado, positivo ou negativo.	Negativo, por que a produção não sai como planejado.	Positivo, pois mostra o que está certo.	Positivo, para indicar corrigir e melhorar.	Reconhecer o que está no caminho certo.	Negativo, quando algum ajuste é necessário.
De que forma o feedback do líder influencia o desempenho dos liderados	Gerando motivação.	Para melhorar o desempenho.	Gerando motivação.	Para melhorar o desempenho.	Por apresentar a situação real ao liderado, gera motivação.
Principais características de um feedback adequado.	Informações corretas, para integrar líder e liderado.	Claro, direto e objetivo.	Claro, direto e objetivo.	Medir o desempenho do liderado.	Que seja do tipo positivo-negativo-positivo.
O líder se sente preparado para dar feedback.	Não, pois é dada preferência para a produção da empresa.	Não, pois precisa mais informações sobre o tema.	Sim, pela experiência e conhecimentos.	Sim, pela experiência.	Sim, pela experiência e conhecimentos.

(conclusão)

Fonte: Próprio autor, 2019

#### 4.3. MÉTODOS DE APLICAÇÕES DO FEEDBACK

Segundo a pesquisa de Long (1997) mostra que o feedback tem que ser aplicado de forma equilibrada, ou seja, ser aplicado conforme o liderado precisa. E Knapik (2011) revela que, tem que ter um local adequado, para que se aplique o feedback. Os entrevistados afirmam que quando necessário, é aplicado o feedback de forma individual em local reservado, longe da rotina de trabalho.

Long (1997) revela que o feedback tem que ser específico, ou seja, ser realizado de forma exata, para que a comunicação aconteça de maneira perfeita, e também o feedback tem que ser objetivo, pois na aplicação tem que ser dar muita atenção aos fatos, esquecendo dos sentimentos. Conforme os líderes entrevistados o feedback aplicado de forma adequada tem que ser claro, direto e objetivo, para fácil compreensão dos liderados.

A pesquisa de Missel (2012) mostra que o feedback positivo tem por característica, gerar motivação e satisfação entre os liderados. A maioria dos líderes utilizam o feedback positivo, pois aumenta a motivação e desempenho de seus liderados.

Portanto, a maioria dos líderes possuem métodos corretos para aplicar o feedback a seus liderados, ou seja, eles estão aplicando o feedback em local adequado, conforme a necessidade dos liderados.

#### 4.4. APLICAÇÃO DO FEEDBACK

Conforme Tracy (1994) demonstra que o feedback tem muita importância para mostrar para as pessoas como estão suas atividades no trabalho e identificar seus pontos fracos e fortes. Os líderes entrevistados afirmam que a principal razão para aplicar o feedback é para melhorar o desempenho dos liderados, valorizando o que tem de positivo e procurar corrigir e melhorar o que não está de acordo.

A pesquisa de Tracy (1994) mostra que o feedback tem que ser aplicado de forma frequente. Conforme as entrevistas realizadas, os líderes aplicam o feedback sempre que necessário, geralmente utilizado após a execução das tarefas, ou quando surge uma tarefa diferente da rotina.

O estudo de Tracy (1994) também demonstra que o feedback é muito importante para motivar a todas as pessoas envolvidas no processo, para que se forme uma rotina de trabalho eficaz. Conforme a opinião dos líderes, no momento

em que eles fornecem o feedback, isto gera motivação a seus liderados para que eles possam desempenhar da melhor forma seus trabalhos.

Portanto os líderes da empresa estão aplicando o feedback de maneira correta, ou seja, sempre que o liderado precisa, o líder está fornecendo o feedback.

#### 4.5. CONHECIMENTO DAS LIDERANÇAS SOBRE O TEMA

Segundo a pesquisa de Gramigna (2002) revela que para se conseguir alcançar uma liderança adequada é muito importante que se tenha o autoconhecimento e boas práticas para gerenciar, seu grupo de liderados.

A maioria dos líderes afirmam que, eles estão preparados para fornecer o feedback a seus liderados, pois eles possuem experiência, prática e conhecimentos sobre o tema, sendo que já aplicaram diversas vezes o feedback e tiveram bons resultados, eles utilizam o feedback como ferramenta de gestão.

No momento de realização das entrevistas, foi verificado que alguns líderes possuem algumas dúvidas, em relação a aplicação do feedback. Portanto, é importante que estes líderes busquem mais conhecimento, para que eles apliquem o feedback a seus liderados de maneira correta.

A pesquisa de Knapik (2011) revela que, não se tenha medo do que é desconhecido, ou seja, não pode se ter medo em aplicar o feedback.

Portanto, os líderes devem superar seus medos e sempre aplicar o feedback quando necessário.

#### 4.6. DIFICULDADES DE REALIZAÇÃO DO FEEDBACK

De acordo com a pesquisa de Missel (2012) mostra que as principais barreiras para aplicar o feedback são: os líderes não gostam de aplicar o feedback, nunca há tempo para entrevistar os liderados, os líderes não acompanham seus liderados e há pouca abertura para que se aplique o feedback.

Já segundo a opinião dos entrevistados as principais barreiras para aplicar o feedback são: principalmente lidar com as pessoas, criar uma rotina, tempo adequado, os liderados não entendem o porque do feedback e isto acaba gerando conflitos, falta de informações de resultados, resistência ao feedback, mostrar o lado negativo das pessoas, para que elas melhorem seus desempenhos, medo de ser

mal compreendido e fazer com que os liderados entendam a importância e objetivos do feedback.

Portanto, existem algumas divergências entre a opinião do autor e a dos entrevistados, pois há outras tantas dificuldades, que por isso as vezes o feedback não é aplicado.

Considerando todos os tópicos vistos, os líderes estão aplicando o feedback quando necessário, mas alguns apresentam certas dificuldades, que com a busca do conhecimento se resolve qualquer dificuldade.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Hoje em dia o as pessoas querem saber como estão seus desempenhos no trabalho, assim surge o feedback, em que os líderes tem o papel de aplicá-lo a seus liderados, dando o retorno necessário, sobre seus desempenhos gerando motivação a todos os envolvidos.

Este estudo teve por objetivo geral analisar a percepção que as lideranças de uma indústria de máquinas para bebidas tem sobre suas práticas de feedback. Foram atendidos os quatro objetivos específicos. O primeiro objetivo, verificar os métodos de aplicação do feedback, foi verificado que o feedback é aplicado de maneira individual e em local reservado. O segundo objetivo, analisar o nível de

conhecimento das lideranças sobre o tema, foi visto que, a maioria das lideranças está preparada para aplicar o feedback, mas alguns líderes precisam buscar mais conhecimento. O terceiro objetivo, identificar a aplicação do feedback, sendo que foi identificado que os líderes aplicam o feedback sempre que necessário, geralmente após o término das tarefas, ou quando surge uma tarefa diferente da rotina. O quarto objetivo, identificar dificuldades de realização do feedback, foi identificado que a principal dificuldade de aplicar o feedback é lidar com as pessoas.

Com base no estudo realizado, a primeira limitação deste estudo é se uma empresa possui uma cultura estabelecida, onde o feedback possui regras para ser aplicado, ou seja, os líderes tem que aplicar o feedback de maneira igual a todos os seus liderados, no momento de realizar as entrevistas, provavelmente as respostas serão as mesmas. A segunda limitação é se a empresa utiliza outra ferramenta para analisar o desempenho das pessoas, deixando de aplicar o feedback, assim não tem como realizar a pesquisa. Outra limitação para a realização do estudo é se a empresa possui líderes das gerações passadas, provavelmente estas pessoas não tem conhecimento suficiente sobre o feedback. Então, se esta pesquisa for aplicada em outras empresas, com certeza serão verificados resultados diferentes, pois cada pessoa possui sua percepção sobre o feedback, sendo também influenciada pelo contexto das organizações.

Os líderes precisam constantemente se capacitar para aplicar o feedback, buscando conhecimento através de treinamentos, é necessário sempre praticar o feedback com seus liderados, para que se torne uma rotina, assim não se tem medo de lidar com pessoas, que como foi visto é a principal dificuldade em aplicar o feedback.

Através deste estudo, surgem indicações para futuras pesquisas como: o poder de elogiar as pessoas, como perder o medo de lidar com as pessoas, como alcançar uma liderança de alto desempenho, criticar e elogiar o que é mais utilizado nas empresas pelos líderes.

Com este estudo se obteve os seguintes aprendizados: o feedback é muito importante para todos os envolvidos, seja para a empresa ou para as pessoas, pois com aplicação correta do feedback, todos ganham, para que se mantenha o que está correto e se corrija o que se está errado. Assim, os líderes tem como ajudar os liderados a superarem suas dificuldades.

A lideranças devem estar sempre em busca de aprimorar seus conhecimentos, principalmente os líderes das gerações passadas que apresentam mais dificuldade em utilizar o feedback. Assim, eles conseguem melhores resultados, para fazer a análise de desempenho de seus liderados.

Portanto, os líderes não podem deixar de aplicar o feedback a seus liderados, pois gera motivação a todos. As pessoas tem que espalhar a cultura do feedback por todo o lugar, ou seja, o feedback tem que ser ferramenta obrigatória nas empresas, tendo por hábito em desenvolver nas pessoas o ato de dar e receber feedbacks, através de treinamentos.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**: a inteligência interpessoal aplicada. 3 ed. São Paulo: Planeta, 2017.

BARROS e LEHFELD, Aidil Jesus Paes de, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia**: Um guia para a inicialização científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

BERNADES, Marcelo. **Empresas Contábeis**: um mundo de oportunidades. 1. ed. Porto Alegre: AGE, 2018. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=pcWGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+cont%C3%A1beis&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjy\\_Jz79q\\_hAhXjHbkGHbSCA60Q6AEIKDAA#v=onepage&q=empresas%20cont%C3%A1beis&f=false](https://books.google.com.br/books?id=pcWGDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=empresas+cont%C3%A1beis&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjy_Jz79q_hAhXjHbkGHbSCA60Q6AEIKDAA#v=onepage&q=empresas%20cont%C3%A1beis&f=false) . Acesso em: 23 março 2019.

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: IESDE

Brasil S.A, 2009. Disponível em : [https://books.google.com.br/books?id=05CDqIXoMZMC&printsec=frontcover&dq=teoria+geral+da+administra%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjyn8-o9g\\_hAhUGJrkGHfgZDx4Q6AEIRTAf#v=onepage&q=teoria%20geral%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false](https://books.google.com.br/books?id=05CDqIXoMZMC&printsec=frontcover&dq=teoria+geral+da+administra%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjyn8-o9g_hAhUGJrkGHfgZDx4Q6AEIRTAf#v=onepage&q=teoria%20geral%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false). Acesso em: 23 março 2019.

CELINSKI, Leszek. **Treinamento Gerencial Básico**. Petrópolis: Vozes, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7 ed. São Paulo: Manole, 2009.

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e Gestão de Talentos**. São Paulo: MAKRON Books, 2002.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNG E KYRILLOS, Milton e Leny. **Comunicar para liderar**. São Paulo: Contexto, 2015. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?id=IkxACgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicar+para+liderar&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjW9tXz9a\\_hAhXoKrKGFhPTBzUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=comunicar%20para%20liderar&f=false](https://books.google.com.br/books?id=IkxACgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=comunicar+para+liderar&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwjW9tXz9a_hAhXoKrKGFhPTBzUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=comunicar%20para%20liderar&f=false). Acesso em: 23 março 2019.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 3 ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

LEITE, Elias Bezerra. **Líder de resultado: o poder da gestão que entende de gente, desenvolve pessoas e multiplica resultados**. 3 ed. São Paulo: Gente, 2017.

LONG, L.Kristi. **Empowering**. São Paulo: Nobel, 1997.

MARCONI e LAKATOS, Marina de Andrade, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2011a.

MARCONI e LAKATOS, Marina de Andrade, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011b.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELLO e ORTEGA, Joamel Bruno de, Marlene. **Práticas de gestão empresarial de alta performance baseada em pessoas**. São Paulo: Alaúde Editorial, 2012.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRACY, Diane. **10 passos para o empowerment**: um guia para a gestão de pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A

Questionário:

- 1) De que forma você realiza feedback com seus liderados?
- 2) Quando você dá feedback aos seus liderados?
- 3) Qual feedback você mais utiliza em relação aos seus liderados, o positivo ou o negativo? Por que?
- 4) De que forma o seu feedback influencia o desempenho dos liderados?

- 5) Na sua opinião, quais são as principais características de um feedback adequado?
- 6) Você se sente preparado para dar feedback? Por que?
- 7) Qual a importância de aplicar o feedback a seus liderados?
- 8) Quais as dificuldades em aplicar o feedback?