

## ESTUDO DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA PRÁTICA DO *FEEDBACK* EM UMA EMPRESA DO RAMO METALÚRGICO LOCALIZADA NA CIDADE DE BRUSQUE – SC

*STUDY OF THE PROCESS OF IMPLEMENTING THE FEEDBACK PRACTICE IN A METALLURGICAL BRANCH COMPANY LOCATED IN THE CITY OF BRUSQUE – SC*

Cleide Vargas<sup>1</sup>

Danielle Almeida Soares Pimentel<sup>2</sup>

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo identificar as melhorias que o *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa metalúrgica da cidade de Brusque. A análise foi feita a partir de um processo de implantação de *feedback* individual. A pesquisa possui caráter quantitativa e qualitativa, tendo fim de abordagem exploratória e utilizando como meio de investigação o estudo de campo. O *feedback* é uma ferramenta importante que ajuda a criar uma relação de confiança, alinhando os objetivos da empresa com o desenvolvimento profissional dos colaboradores. A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo metalúrgico situada na cidade de Brusque com os colaboradores do setor produtivo, sendo um líder e 15 liderados divididos nos setores de usinagem, corte, montagem, elétrica e pintura. Esta pesquisa possibilitou analisar com mais clareza a importância da implantação do *feedback* dentro da empresa. Com o resultado verificou-se melhorias ao implantar a ferramenta do *feedback* dentro da empresa, tanto na comunicação quanto na motivação e comprometimento do colaborador com a empresa. A pesquisa teve 100% das respostas obtidas, tendo seus maiores percentuais entre excelente e ótimo, trazendo resultados positivos para a empresa com a implantação do *feedback*, mostrando diminuição nos erros, diminuição no atraso da entrega dos pedidos e assertividade na comunicação.

**PALAVRAS-CHAVE:** feedback; comunicação; liderança; comprometimento.

**ABSTRACT:** *This research aimed to identify the improvements that individual performance feedback can bring to the productive sector of a metallurgical company in the city of Brusque. We analyzed a particular feedback implantation process. The research has a quantitative and qualitative character, aiming at an exploratory approach and using the field study as a means of investigation. Feedback is an essential tool that helps create a relationship of trust, aligning the company's goals with the employees' professional development. We carried out the research in a metallurgical industry company located in the city of Brusque with employees from the productive sector, one leader, and 15 leads in the machining sectors, cutting, assembly, electrical, and painting. This research made it possible to analyze the importance of implementing feedback within the company. As a result, there were improvements when implementing the feedback tool within the company, both in communication and in*

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Pós-graduação em Gestão de Pessoas e Coaching da UNIFE.

E-mail: [cleidevargax@unifebe.edu.br](mailto:cleidevargax@unifebe.edu.br)

<sup>2</sup> Professora orientadora. Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas. Mestre em Administração.

E-mail: [danielle.almeida@unifebe.edu.br](mailto:danielle.almeida@unifebe.edu.br)

*the employee's motivation and commitment to the company. The survey had 100% of the answers obtained, with the highest percentages between excellent and outstanding, bringing positive results to the company with the implementation of feedback, showing a decrease in errors, a decrease in the delay in delivering orders and assertiveness in communication.*

**Keywords:** *feedback; communication; leadership; commitment.*

## 1 INTRODUÇÃO

A cada ano que passa as empresas vêm cuidando cada vez mais do bem-estar de seus colaboradores. Para que a organização chegue a seus objetivos não depende somente de máquinas e processo de produção, mas também das necessidades de seus colaboradores para que possam atuar de forma eficaz, contribuindo para o sucesso da organização (MAXIMIANO, 2019). Diante disto, Chiavenato (2014, p.11) descreve:

Administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os colaboradores: os parceiros internos que mais entendem dela, das suas atividades, dos seus negócios e do seu futuro. Isso requer uma nova visão das pessoas, não mais como apenas um recurso organizacional, um objeto servil ou mero sujeito passivo do processo produtivo, mas fundamentalmente como um sujeito ativo e provocador de decisões, empreendedor das ações, criador da inovação e agregador de valor dentro das organizações.

Uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas empresas para estimular seu desenvolvimento e alcançar melhores resultados é o fornecimento do *feedback* (STONE; HEEN, 2016). Conforme Groos (2013, p.38): “Quando não fornecemos o *feedback* aos nossos colegas de trabalho, também estamos contribuindo para a confusão na comunicação do dia a dia”.

O *feedback* tem como objetivo dar retorno ao colaborador como está seu desempenho atual citando seus pontos fortes e orientando nos pontos que precisam ser melhorados. Segundo Stone e Heen (2016, p.14):

No trabalho, tratar o *feedback* como algo que deve ser não apenas tolerado, mas sim ativamente procurado, pode ter um impacto profundo. O comportamento de busca pelo *feedback* – como é chamado na literatura especializada – está associado a mais satisfação no trabalho, maior criatividade, adaptação mais rápida a uma nova organização ou função e rotatividade menor. E a busca por *feedback* negativo está associada a melhores índices de desempenho.

A importância de efetuar a prática do *feedback* ocorre pelas obtenções de valores, autoconfiança; valorização; crescimento profissional e fortalecimento da relação. (FRANÇA, 2015).

Levando em consideração esses aspectos surgiu a seguinte questão da pesquisa: Quais melhorias a implantação da prática do *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa da área metalúrgica da cidade de Brusque? Assim sendo, o objetivo desta pesquisa consiste em identificar as melhorias que o *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa metalúrgica da cidade de Brusque, após o processo inicial de implantação. E os objetivos específicos são: i) implantar treinamento introdutório sobre

o *feedback*; ii) realizar a autoanálise de *feedback* com os funcionários; iii) realizar a análise de desempenho, a partir do líder e dos funcionários da produção; e iv) avaliar o comprometimento de cada setor da produção.

Com a aplicação do processo de *feedback* os colaboradores possuem ciência dos pontos que precisam melhorar, o que a empresa espera de cada um e quais objetivos a organização deseja alcançar. O processo irá nortear o líder diante de seus liderados, compreendendo como estão se desempenhando em suas funções, e os liderados saberão como estão sendo analisados no ambiente de trabalho (MARQUES, 2019a).

Matos (2015) também descreve que *feedback* é uma ferramenta importante que ajuda a criar uma relação de confiança, alinhando os objetivos da empresa com o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

O *feedback* é importante, pois oferece a visão aos colaboradores de como estão sendo enxergados e permite compreender como estão se desempenhando em suas funções. Essa ferramenta alinha os colaboradores a suas equipes contribuindo para o alcance de melhores resultados; sendo, então, considerada uma das ferramentas mais importantes dentro da empresa (MARQUES, 2019a).

O líder deve proporcionar que cada um tenha a intenção de desempenhar o seu melhor e ajudar para que isso aconteça, pois é de grande importância que todos dentro da empresa estejam focados no trabalho e nos desempenhos atribuídos a eles. A fim de que a empresa cresça e tenha sucesso, ela deve estar composta por funcionários competentes, engajados e motivados com suas atividades. Verificou-se ao longo da pesquisa, que a utilização do *feedback* é indispensável para esse propósito.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção se apresenta uma contextualização dos temas abordados, relacionando-os ao objetivo do trabalho, entre eles: *feedback*, comunicação, liderança e comprometimento organizacional.

### 2.1 FEEDBACK

O *feedback* consiste em apresentar aos colaboradores seu comportamento diante de seu crescimento profissional e resultados da empresa, promove informações que leva os colaboradores a reflexões e mudanças diante das metas e objetivos (BUENO, 2018).

“Nos atuais locais de trabalho, o *feedback* desempenha um papel de extrema importância para desenvolver talentos, aumentar o moral, nivelar equipes, resolver problemas e melhorar os resultados” (STONE; HEEN, 2016, p. 10-11).

O *feedback* é um processo de comunicação, no qual pelo menos duas pessoas – na maioria das vezes líder e liderado – conversam sobre o desempenho individual, do setor de trabalho e da organização como um todo, é um processo que envolve compartilhamento de informações em que se troca e recebe informações, críticas e elogios (BUENO, 2018). Diante disto Matos (2015, p.18) ressalta: “Considero a comunicação sem *feedback* um processo incompleto. [...]”.

Existe o *feedback* positivo e negativo e o líder precisa estar preparado para aplicar. A correção de um comportamento quando dado de forma inapropriada pode se tornar ofensivo podendo magoar e prejudicar a pessoa que recebeu. Já o *feedback* dado de forma correta e com clareza auxilia o colaborador a alterar seus comportamentos no que está sendo feito errado e visa reforçar comportamentos positivos que encorajam os colaboradores a investirem na busca por novas realizações similares (MARQUES, 2019a). Segundo Matos (2015, p. 17), as pessoas costumam reagir das seguintes maneiras:

Positivas: a) escutam com atenção, buscando a correção dos erros e adequação da mensagem; b) recebem o retorno na comunicação como um sinal de amizade e confiança; c) motivam-se para a realização de uma atividade, projeto ou trabalho; d) sentem-se valorizadas e respeitadas.

Negativas: a) preferem não ouvir o que lhes é dito – recepção seletiva; b) duvidam dos motivos de quem lhe dá o feedback; c) negam a validade dos dados do feedback; d) racionalizam, procurando justificar seu comportamento; e) atacam as pessoas que lhes dão feedback, apontando-lhes também alguns de seus erros.

Diante do exposto Marques (2019a) ressalta que é importante ter maturidade tanto na hora de fornecer quanto de receber o *feedback*, pois muitas pessoas tratam o *feedback* como algo simples e utilizam a ferramenta de uma forma equivocada apontando defeitos e até mesmo disparam ofensas, portanto a maturidade é essencial, respeitando quem está recebendo e quem recebe.

“O dar e receber feedback é uma arte que deve ser lapidada com o tempo. Essa vocação exige que haja sensibilidade às coisas que acontecem em nosso entorno, mantendo nossas ‘antenas ligadas’ aos gestos e movimentos dos interlocutores” (GROSS, 2013, p.44).

Todo *feedback* tem retornos e consequências mostrando a importância de ser aplicado. O retorno é o reflexo do aprendizado mostrando quais pontos precisam ser melhorados e as consequências mostram a motivação e o desempenho de um bom trabalho a partir de uma crítica construtiva que recebeu se sentindo reconhecido pelo que faz (MARQUES, 2019a).

Quando o líder detecta erros ou acertos de seus colaboradores, ajuda descrever exatamente o que foi feito de certo ou errado, podendo, assim, remeter o elogio ou a ‘bronca’ ao trabalho ou ato em si, e não ao colaborador. Este é o real sentido do *feedback* (BANOV, 2019).

O líder deve ser imparcial descrevendo o acontecimento ou comportamento exatamente como ocorreu, ser específico onde deve ser melhorado ou aprimorado, sem extravasar raiva emoção negativa ou decepção, pois o *feedback* é voltado para a necessidade do receptor, deve ser dado na hora do acontecido para não ter chances de pontos cruciais serão esquecidos (TERCIOTTI, 2013).

Construir um bom relacionamento com a equipe, motivando, envolvendo, informando, ajuda a criar uma imagem organizacional mais clara e limpa, pois o público interno é o reflexo da imagem da empresa pelo público externo (PONTES 2011).

### 2.1.1 Feedback positivo

O *feedback* positivo gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador, reforça atitudes e comportamentos bem-feitos e já existentes, ou seja, é a informação de que o comportamento da pessoa atingiu os objetivos que eram pretendidos, reforçando-os. O *feedback* positivo é o comportamento já existente em busca do aperfeiçoamento, fazendo com que a pessoa que recebeu o *feedback* mantenha uma atitude positiva em relação a si própria e ao trabalho, estimulando ao comprometimento com o planejamento pessoal na busca de padrões estabelecidos de comportamento e desempenho (SIMONI, 2016).

### 2.1.2 Feedback negativo

O *feedback* negativo é dado quando o comportamento da pessoa não foi adequado aos objetivos pretendidos e esses comportamentos são desencorajados a continuar, ou seja, ele é fornecido quando algo sai errado. Esse *feedback* pode ser pessoalmente ofensivo, vago, incompleto, sem sentido, exagerado ou sem efeito algum, dessa forma pode causar sérios danos no desempenho profissional, por isso tem que ter muita cautela ao fornecer o *feedback* negativo (SIMONI, 2016).

### 2.1.3 Feedback construtivo

O *feedback* construtivo é uma junção do positivo e o negativo. Ele estabelece uma crítica e ao mesmo tempo já apresenta uma solução, indicando um caminho a ser seguido. É o *feedback* ideal para as pessoas que têm dificuldade em lidar com comentários contrários vendo tudo como espécie de perseguição, cabe ao colaborador ter a maturidade necessária absorvendo e compreendendo que tudo o que foi dito é para o seu melhor (SIMONI, 2016).

## 2.2 COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim *communicare*, trocar, partilhar, associar, repartir entre outros, entre os humanos é dos fenômenos mais importantes, ela é essencial para todos, pois é por meio dela que se compartilha e adquire conhecimento. Com a comunicação todos temos a oportunidade de ensinar e aprender, desenvolver-se e melhorar, isso tanto na vida pessoal quanto profissional (CHINEM, 2010; MATOS, 2015). Diante disso, Pena (2012, p. 4) relata:

A comunicação surgiu com a primeira comunidade humana. Comunicar é um ato intrínseco ao ser humano, que tem motivos fortes para realizá-lo, [...]. Antes mesmo de adquirir a fala, o homem pré-histórico já se comunicava por meio de signos não verbais, como gestos e desenhos. Mas tudo ficou mais intenso e eficaz a partir dos relatos orais.

No ambiente de trabalho a comunicação é fundamental para que a empresa tenha um bom desenvolvimento, sendo assim, a comunicação tem que ser bem clara e objetiva de forma que o receptor entenda o que está sendo dito sem má interpretação ou interpretação errada. Saber se comunicar dentro de uma empresa é dever de todos sem distinção de cargos. Diante disso, Matos (2015, p. 14) descreve:

- α) Aprenda a não interromper os outros quando estiverem se expressando;
- β) Esteja atento às entrelinhas, pois nem sempre o outro diz tudo só com palavras;
- γ) Concentre-se em desenvolver a capacidade de concentração no que o seu interlocutor fala;
- δ) Seja claro, objetivo e conciso em suas palavras para evitar a má compreensão ou a distorção da sua fala/mensagem;
- ε) Evite ao máximo se exaltar ou se irritar caso as ideias do outro forem contrárias às suas convicções;
- φ) Aprenda a respeitar opiniões contrárias às suas, desenvolvendo flexibilidade para mudanças de ideias e desenvolvimento de novos pontos de vista.

Segundo Lima (2016), uma boa comunicação nas empresas garante que os colaboradores fiquem alinhados entre si e trabalhem juntos para alcançar o que lhe foi proposto para alcançar os objetivos da empresa, crescimento e desenvolvimento. É fato que os líderes que desenvolverem habilidades na comunicação terão facilidade e vantagem no engajamento da equipe. Quando os colaboradores estão integrados com o procedimento torna o processo mais ágil e eficiente contribuindo também para a tomada de decisões na produtividade da equipe. Além disso, a comunicação clara evita a geração de rumores, boatos e conflitos internos.

### 2.3 LIDERANÇA

Líder é uma pessoa que lida constantemente com mudanças, uma pessoa capaz de impactar tanto sua própria realidade quanto a realidade dos outros. Liderança pode se resumir em conduzir um grupo, motivar, conseguir despertar em seus liderados a vontade de fazer a diferença de maneira voluntária (BERGAMINI, 2012). “Em termos de realização e ambição, os líderes sempre tentam fazer melhorias ou alcançar o sucesso no que estão fazendo. Por sua iniciativa, eles têm fortes desejos de promover mudanças ou resolver problemas” (WILLIAMS, 2017, p. 302).

Os líderes precisam ser claros e objetivos em suas estratégias, ter valores e princípios, caminhar com seus liderados. Diante disso, Tajra (2014, p.14) comenta:

O líder é a pessoa que relaciona os objetivos da empresa e os métodos e meios de atingi-los. É a pessoa que combina as habilidades técnicas e comportamentais, e que possui competências para mobilizar os recursos humanos, financeiros, o tempo e o que houver disponível para o melhor desempenho da empresa. O líder deve possuir alta capacidade de adaptação, comunicação assertiva, decisão e firmeza em momentos de transição para guiar corretamente seus subordinados na melhor direção.

Suas habilidades básicas devem conter autoconhecimento, autocontrole, ser desenvolvedor, comunicador, inspirador com sua equipe, ter competência profissional e capacidade em envolver seus liderados a novas lideranças. Os líderes têm como características a capacidade de conquistar sua equipe de forma que todos participem, colaborem e deem o melhor de si para que as empresas alcancem seus objetivos e metas (OLIVEIRA, 2017).

Ainda, conforme Oliveira (2011), o líder precisa compreender e assimilar as mudanças e as transformações do mercado e se preparar para encarar esses novos desafios, sem deixar de desempenhar seu papel de motivador de equipe. Suas estratégias precisam trazer o sucesso para a empresa, entretanto, estas precisam

estar embasadas nos princípios éticos e organizacionais, preservando a harmonia e o equilíbrio no ambiente de trabalho, bem como reconhecer e valorizar o trabalho dos seus liderados.

Um desafio a ser encarado pelo líder é as informações rápidas que a tecnologia fornece. Está cada dia mais fácil de se obter informações, pois está muito acessível e disseminada no mundo virtual. Hoje, qualquer pessoa pode, com uma simples pesquisa, obter informações e conhecimentos sobre vários acontecimentos, eventos, etc., usando os diversos aparelhos eletrônicos existentes, ligado à grande rede virtual. Diante disso, é imprescindível que o líder use essas informações em seu benefício, possibilitando integração, transferência de conhecimento e troca de experiências, para que ocorra integração e colaboração da sua equipe, e não competição entre eles. A tecnologia também está em contínuo progresso e é imprescindível que o líder procure se atualizar para conseguir utilizar todo potencial tecnológico a favor da sua empresa (CECCON, 2011).

Segundo Campos *et al.* (2013) maximizar o tempo é também um grande desafio, visto que o líder necessita agir da melhor maneira possível dentro das diversas tarefas que lhe pertencem. O líder precisa saber lidar com toda a demanda de maneira excepcional, para que não ocorram problemas no processo e divergências na equipe. Ainda, pode-se dizer que, trabalhar com outras pessoas já é em si um grande desafio, pois cada um tem suas singularidades e cabe ao líder buscar entender cada uma delas, analisar com cuidado cada caso e por meio das limitações de cada indivíduo, adaptar as ações a serem desenvolvidas.

A liderança deve se adaptar às novas formas de interação que alimentam o fluxo de relacionamentos interna e externo das empresas. É indispensável desenvolver processos ágeis como o *feedback*, estabelecer comunicações produtivas e explicitar abertamente os objetivos da empresa, possibilitando uma abertura responsável que respeite as individualidades, mas não põem em risco a saúde do ambiente organizacional (BUENO, 2014).

## 2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo Bastos *et al.* (2008), o estudo de comprometimento organizacional se intensificou no final da década de 1970, e se tornou um dos temas investigados pela Psicologia Organizacional.

Moraes *et al.* (2004) descrevem que o comprometimento organizacional é considerado de maneira mais ampla como o envolvimento das pessoas com determinada organização. Diante disso, é possível estabelecer certo vínculo entre organização e colaborador, por meio do engajamento e empenho das atividades estabelecidas pela empresa.

O comprometimento organizacional é, sem dúvida, o segredo do sucesso de qualquer empresa. Isso porque o maior ativo de uma organização são as pessoas. São os colaboradores que estão por trás das conquistas, lucros e resultados. Profissionais comprometidos e engajados com as metas e objetivos corporativos, empenham-se e se dedicam mais e, conseqüentemente, produzem com ainda mais qualidade (MARQUES, 2019b, p. 2).

De acordo com Faccin, Macke e Genari (2013), o Comprometimento Organizacional pode ser definido como a adoção dos objetivos da empresa, pelos seus funcionários, e o comprometimento deles com o atendimento desses objetivos por parte da organização.

O vínculo de um colaborador com uma empresa ocorre pela introspecção por parte das crenças e valores desta, de forma tal que se cria um sentimento de afeição, que o faz desejar permanecer ou continuar a desempenhar suas funções, sendo possível perceber que as pessoas, assim como as empresas, buscam trabalhar em um local que seja compatível com suas crenças e valores (BASTOS; COSTA, 2001).

Para Marques (2019b), quando se fala em comprometimento organizacional especificamente ao colaborador, se refere à disposição em prestar seu serviço, utilizar seus esforços, competências e habilidades em prol dos objetivos e resultados extraordinários para organização, contribuindo para aprimorar os negócios de uma forma geral.

Marques (2019b) enfatiza que para organização conseguir o comprometimento de cada colaborador é respeitar suas individualidades elaborando estratégias, conhecer o profissional, saber quais suas necessidades e anseios, quais são seus objetivos de carreira, saber quais competências e habilidades para que assim, o colaborador seja alocado na posição de serviço que realmente saiba executar.

Há algum tempo as pesquisas relacionadas a comprometimento organizacional vem fazendo uso de múltiplas bases sendo validado por Medeiros (2003), visando lacunas de mensuração e identificação do comportamento organizacional foi desenvolvida a Escala de Bases de Comprometimento Organizacional (EBACO) o seu desenvolvimento está publicado no artigo escrito por Medeiros *et al.* (2005).

A escala EBACO foi projetada para medir sete bases do comprometimento organizacional sendo composta por 28 itens, sendo quatro para cada uma das sete bases: afetiva; obrigação em permanecer; obrigação pelo desempenho; aflitiva; falta de recompensas e oportunidade; linha consistente de atividades e escassez de alternativas. Essa ampliação do número de bases de comprometimento surge de estudos sobre a dimensionalidade das bases instrumental e normativa, com evidências de que essas duas bases são integradas por fatores distintos empírica e conceitualmente (BASTOS *et al.*, 2008).

São as atitudes que determinam o comprometimento organizacional dos colaboradores e que explicam seu grau de envolvimento na organização e sua vontade de permanecer na empresa, portanto, líderes que se expressam bem e usam o *feedback* como ferramenta efetiva geram em seus funcionários um comportamento mais leal e motivado na empresa, aumentando a produtividade e transmitindo ao mercado a imagem de uma empresa que investe no funcionário (ROBBINS, 2005).

### 3 METODOLOGIA

Pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), com o número do parecer 4.137.460, e do Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) n.º 30786120.1.0000.5636.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa e quantitativa. Segundo Sordi (2013) é normal a pesquisa abordar o tipo misto, tanto técnica qualitativa quanto quantitativa. A pesquisa quantitativa foi uma técnica estatísticas que analisa relacionamentos variáveis; já a pesquisa qualitativa é de natureza subjetiva e está associado à técnica para análise e compreensão de fenômenos.

O tipo da pesquisa foi exploratório. Gil (2017) explica que a pesquisa exploratória proporciona mais familiaridade com o problema, tornando mais acessível, e o planejamento é bastante flexível, pois os aspectos são variáveis ao fenômeno estudado.



E seu procedimento técnico foi o estudo de campo. Nascimento (2016) explica que o estudo de campo tem a característica de que o pesquisador pode fazer parte ou não da pesquisa e tem o contato imediato com o que está pesquisando. O pesquisador observa e registra o fenômeno e depois determina os meios de coleta, análise e avaliação de dados.

O documento elaborado pelo pesquisador para a medição do *feedback*, demonstrado nos Quadros número 1 e 2, foi um questionário semiestruturado tendo uma pergunta aberta e dez fechadas. “É a combinação de perguntas abertas e fechadas, o entrevistador introduz o tema e o entrevistado tem liberdade para discorrer sobre o tema sugerido, apesar de não seguir um roteiro engessado, ela traz questões pré-definidas, sendo adaptável de acordo com os rumos do diálogo entre entrevistador e entrevistado. [...]” (TOLEDO; GONZAGA, 2011, p. 192). Já o questionário de comprometimento utilizado, conforme quadro de número 3, possui 28 perguntas fechadas e é de autoria de Bastos *et al.* (2008). “Nas questões fechadas, pede-se aos respondentes para que escolham uma alternativa dentre as que são apresentadas numa lista” (GIL, 2018, p. 86).

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo metalúrgico situada na cidade de Brusque com os colaboradores do setor produtivo, sendo um líder e 15 liderados divididos nos setores de usinagem, corte, montagem e pintura. Foram considerados os 15 questionários dos liderados e um do líder, obtendo, assim, 100% das respostas.

A pesquisa foi realizada em quatro etapas. Na primeira etapa foi feita uma reunião com todos os colaboradores e o líder do setor produtivo. Para o público-alvo da pesquisa, explicou-se que se tratava da elaboração do Trabalho de Conclusão do Curso de Pós-graduação, mas tendo a intenção de permanecer com a ferramenta de forma contínua na empresa. Foi repassada uma breve explicação do que é a ferramenta *feedback*, qual a sua importância e as melhorias que a aplicação da ferramenta pode trazer.

Na segunda etapa foi realizada a aplicação dos questionários de *feedback* e de comprometimento. E o de *feedback* teve um questionário elaborado para os liderados, que responderam individualmente (*autofeedback*), e outro elaborado para o líder que serviu para ele [líder] analisar individualmente cada liderado. O questionário de comprometimento foi respondido individualmente por todos.

Durante todo o procedimento da pesquisa ocorreu a realização de reuniões mensais no setor produtivo da empresa, com o intuito de analisar o processo de implantação da nova ferramenta e identificar pontos de melhoria desse processo, objetivando sua implantação permanente e sempre firmando o compromisso de lisura e transparência da ferramenta.

Na terceira etapa foi feita a análise e levantamento dos resultados dos questionários respondidos no começo e no fim da pesquisa realizada. A quarta etapa, já com os resultados finalizados, foi a realização de uma reunião com todos os colaboradores participantes do setor produtivo da empresa, passando os resultados e conclusões finais do Projeto.

Durante toda a pesquisa todos os colaboradores estiveram cientes da participação e estavam livres para a desistência em responder aos questionários.

Como critério de inclusão da pesquisa utilizou-se todos os colaboradores do setor produtivo da empresa e como critério de exclusão, os colaboradores dos demais setores.

O universo do presente estudo contempla os funcionários do setor produtivo da empresa totalizando 15 colaboradores participantes.

A amostra foi definida a partir de método não probabilístico, sendo utilizado o julgamento do pesquisador. Assim sendo, a amostra foi constituída com base nos seguintes julgamentos: (a) falta de *feedback* no setor; (b) apresentação de erros repetitivos do setor; e (c) setor considerado relevante para o desenvolvimento global da empresa.

A análise de dados do referido questionário sobre *feedback* foi feita baseada em uma estatística descritiva na qual foram analisadas as porcentagens das respostas relacionadas às perguntas feitas. Foi feito agrupamento dos perfis de respostas com maior incidência com objetivo de apresentar a resolução referente ao objetivo geral e aos objetivos específicos. A descrição da amostra da pesquisa foi realizada valendo-se da incidência das respostas às perguntas feitas, ou seja, o nível de média de respostas a cada pergunta feita sendo demonstrado em quadros. As questões abertas foram analisadas por grupos de argumentos congruentes que possam expressar ideias parecidas em relação ao questionamento feito.

O questionário de comprometimento da EBACO foi analisado conforme metodologia publicada por Bastos *et al.* (2008) que se constituiu em 28 itens divididos uniformemente para sete bases, cada qual contendo quatro afirmações, que foram avaliadas pelos respondentes em uma escala de 1 a 5, sendo 1 para discordo totalmente e 5 para concordo totalmente, as afirmações que constituem o questionário foram adaptadas pelo pesquisador para melhor se adequar ao nível de instrução dos respondentes. Foi feito um levantamento do padrão de respostas que indiquem maior e menor comprometimento dos funcionários compilando todos os dados em quadros.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa obtidos por meio da aplicação dos instrumentos indicados anteriormente.

### 4.1 APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE FEEDBACK

#### 4.1.1 Execução das reuniões

Durante o decorrer do trabalho foram realizadas duas reuniões durante dois meses, sendo a primeira no dia 13/07/2020 e a segunda no dia 14/08/2020, divididas pelos setores usinagem, corte, montagem e pintura, tendo a participação do líder em todas as reuniões. Cada momento foi planejado com o objetivo de aproximar os colaboradores, estimular a reflexão e, conseqüentemente, a atuação de cada um dentro do setor para a obtenção de melhores resultados e comunicação mais assertiva.

Na primeira reunião foi implementado o treinamento introdutório sobre o *feedback*, explicando seu significado e importância. Todos os colaboradores, como qualquer um de nós, têm a necessidade de saber como está a percepção do trabalho que realiza.

O *feedback* motiva, favorece o crescimento e o aprendizado, e é uma análise constante das situações de trabalho (SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA, 2010).

Verificou-se uma grande aceitação, de todos os participantes, na implantação do *feedback*, mas também ocorreram divergências de opiniões quanto ao assunto, principalmente quando um diz que: “Todos possuem livre acesso e são ouvidos” e o outro diz: “Não vejo muita abertura para opiniões”, porém com a iniciação da aplicação da ferramenta foi fornecida abertura para todos falarem onde surgiram ideias e sugestões de melhorias nos setores e em todo processo produtivo, e o líder relatou que conseguiu observar com maior clareza a necessidade de cada setor.

Na segunda reunião e com a aplicação dos questionários, já foi possível constatar melhorias nos setores e melhorias no processo produtivo diante do que foi abordado na primeira reunião relatada na ata.

Os resultados da implantação do ‘feedback’ na empresa vieram por meio da identificação da diminuição de erros, atrasos, compra de maquinários e matéria-prima em estoques. Os liderados solicitaram melhorias da produção e o do líder e os liderados apontaram a diminuição de erros vindos dos outros setores. O líder deu seu *feedback* positivo, quanto às melhorias que o setor teve na diminuição dos erros e deu seu *feedback* construtivo, observando pontos ainda a serem melhorados. Os liderados se autoanalisaram e deram seu *feedback* positivo quanto às melhorias já alcançadas e quanto à diminuição dos erros e atrasos e forneceram *feedback* negativo quanto aos processos ainda a serem melhorados.

No final da reunião ocorreu a distribuição dos questionários que, diante da solicitação dos participantes, responderam em casa trazendo respondidos no decorrer de uma semana.

Os resultados dos questionários aplicados estão detalhados nos quadros apresentados na sequência.

#### 4.1.2 Questionário de *feedback* individual do líder sobre os liderados

O Quadro 1 apresenta as informações coletadas do questionário aplicado ao líder analisando individualmente cada liderado.

Quadro 1 – Questionário de *feedback* individual do líder sobre os liderados

Feedback individual do líder sobre os liderados	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	5	4	3	2	1	0
1. Como você classifica o desempenho individual do colaborador?	13%	67%	20%	0%	0%	0%
2. Como você avalia o comprometimento do colaborador em seu setor de trabalho?	40%	40%	20%	0%	0%	0%
3. Como você classifica a pontualidade do colaborador?	80%	7%	7%	7%	0%	0%
4. Com o <i>feedback</i> dos colaboradores que viajam para fazer a montagem e ajustes final das máquinas, podemos identificar alguns erros ao decorrer dessa montagem. Como você avalia o trabalho do colaborador para que esses erros não aconteçam?	20%	40%	40%	0%	0%	0%
5. Avalie o colaborador na dedicação à execução de suas tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	13%	60%	27%	0%	0%	0%
6. Como você avalia o comprometimento do colaborador em executar suas tarefas para evitar atrasos nas entregas dos pedidos.	40%	47%	13%	0%	0%	0%
7. Como você avalia o relacionamento em equipe do colaborador.	13%	47%	33%	7%	0%	0%
8. Como você avalia o comportamento do colaborador para sair dos problemas?	7%	27%	40%	27%	0%	0%
9. Analise a capacidade de liderança desse colaborador?	0%	13%	27%	47%	13%	0%
10. Como você avalia o comprometimento do colaborador para que a empresa alcance as metas e objetivos?	27%	53%	20%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao analisar o Quadro 1 pode-se observar que o líder tem uma ótima percepção de sua equipe.

Na primeira questão quanto ao desempenho individual 67% dos liderados para o líder têm um ótimo desempenho.

A segunda questão quanto ao comprometimento com o trabalho, para o líder ficou um empate 40% entre ótimo e excelente, mostrando, assim, que sua equipe se esforça para honrar com seus compromissos, também analisada na pergunta número 10, quanto ao comprometimento para que a empresa alcance seus objetivos, tendo 53% um ótimo comprometimento, enfatizando, assim, que pode contar com sua equipe diante de um desafio.

Para Dias (2013), um dos valores organizacionais mais importantes é o comprometimento, pois a tarefa que é desempenhada não se torna somente um significado, mais também um valor, no qual o que está sendo executado não é somente possível é também correto e importante.

A pontualidade tratada na pergunta número 3, teve o maior percentual apurado sendo 80% excelente para o líder, ou seja, a probabilidade em atrasos é baixa.

A pergunta 4 aborda quanto ao feedback que os colaboradores dão ao retornar de uma viagem e qual a avaliação que cada colaborador tem para que estes erros não aconteçam, tendo então para o líder, um empate de 40% entre ótimo e bom, ou seja, para o líder existe pontos a serem trabalhados e melhorados para que estes erros diminuam.

Para o líder referente aos seus liderados, na pergunta 5, mostra que 60% dos liderados tem uma ótima execução nas suas tarefas evitando interrupções alheias.

Na pergunta de número 6 onde fala sobre avaliação dos liderados quanto ao comprometimento em executar suas tarefas e evitar atrasos nas entregas dos pedidos, para o líder 47% dos seus liderados são ótimos e 40% tem uma excelente colaboração para que os pedidos não tenham atrasos, trazendo assim bons resultados para empresa.

Na pergunta de número 7 questiona-se sobre o trabalho em equipe, o líder avaliou que 47% tem uma ótima interação com seus colegas, porém, é uma questão a ser analisada com mais ênfase em busca de um grau maior, pois o trabalho em equipe dentro de uma organização é de extrema importância.

A questão de número 8 traz a avaliação do liderado para sair dos problemas, onde 40% foi eleita uma boa avaliação para o líder, sendo uma questão a ser melhorada pois a falta de capacidade para se resolver um problema pequeno pode vir a ser tonar um grande problema, podendo trazer prejuízos a empresa.

Macêdo *et al.* (2011) relatam que o líder deverá saber lidar com o desafio de gerenciar conflitos com atitudes positivas e neutralidade, e ter consciência de que o conflito não é consequência de uma má liderança, mas sim devido à exposição de diferentes ideias nas relações interpessoais. Assim, o líder precisa entender o conflito como uma etapa de mudança, seja pessoal ou coletiva, e ao aparecer o problema este (líder) provoque o interesse nos liderados em resolvê-lo, fazendo com que a equipe não fique parada no processo produtivo.

Já no quesito liderança abordado na questão de número 9 teve maior incidência o item regular, com 47%, ou seja, o líder acredita que seus liderados precisam ser mais assertivos nos seus potenciais.

Segundo Cunha e Silva (2010), o líder tem o desafio de orientar os seus liderados a trabalharem no desenvolvimento de competências essenciais frente ao cenário atual, e ainda criar, para sua equipe, situações favoráveis e dar feedback frequentemente, para atuar em um ambiente competitivo, levando em conta os objetivos pessoais e organizacionais com a finalidade de buscar em ambos o alcance dos objetivos propostos, e também treinar seus liderados em estratégias face às adversidades do mercado.

#### 4.1.3 Questionário de feedback individual dos liderados

O Quadro 2 apresenta as informações coletadas dos questionários aplicados aos liderados, objetivando a autoanálise.

Quadro 2 – Questionário de feedback individual dos liderados

Feedback individual dos liderados	Excelente	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
	5	4	3	2	1	0
1. Como você classifica o seu desempenho individual?	20%	40%	40%	0%	0%	0%
2. Como você avalia seu comprometimento em seu setor de trabalho?	33%	53%	13%	0%	0%	0%
3. Como você classifica sua pontualidade?	53%	20%	27%	0%	0%	0%
4. Com o feedback dos colaboradores que viajam para fazer a montagem e ajustes final das máquinas, podemos identificar alguns erros ao decorrer desta montagem. Como você avalia seu trabalho para que estes erros não aconteçam?	0%	60%	33%	0%	7%	0%
5. Avalie sua dedicação à execução de suas tarefas, evitando interrupções e interferências alheias.	40%	47%	7%	0%	0%	7%
6. Como você avalia seu comprometimento em suas tarefas para evitar atrasos nas entregas dos pedidos.	60%	33%	7%	0%	0%	0%
7. Como você avalia seu relacionamento em equipe.	20%	60%	13%	7%	0%	0%
8. Como você avalia seu comportamento para sair dos problemas?	20%	53%	13%	13%	0%	0%
9. Como você avalia sua autoliderança na execução de suas tarefas?	40%	33%	27%	0%	0%	0%
10. Como você avalia seu comprometimento para que a empresa alcance as metas e objetivos?	40%	60%	0%	0%	0%	0%
11. Com a implantação da ferramenta de <i>feedback</i> na gestão da equipe, qual será o seu maior desafio para que essa nova ferramenta tenha sucesso total? Explique sua resposta.	AVALIADA AS RESPOSTAS MAIS RELEVANTES					

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No questionário de *feedback* individual dos liderados, assim como no questionário do líder teve seus maiores percentuais entre excelente e ótimo, assim, confirmando que os liderados confiam em seu líder para juntos alcançar os obtidos da empresa.

Na primeira questão quanto ao desempenho individual para os liderados em suas autoavaliações, obteve-se 40% entre excelente e bom.

Segundo Pontes (2010), o *feedback* é um método crucial nas organizações, por meio desse método é uma chance de o colaborador compreender as verdadeiras expectativas da empresa perante seu desempenho e se eles estão sendo alcançados.

A questão de número 2, quanto ao comprometimento com o trabalho, 53% avaliam ter um ótimo comprometimento em seu setor. Na questão 10 observou-se também que 60% avaliam ter um ótimo comprometimento para que a empresa alcance as metas e objetivos, mostrando, assim, o quanto o líder e os liderados estão caminhando juntos.

A pontualidade tratada na pergunta número 3, aponta que para os liderados sua pontualidade é 53% excelente, cumprindo e respeitando um dos seus primeiros compromissos ao entrar na empresa.

A pergunta 4 aborda quanto ao *feedback* que os colaboradores dão ao retornar de uma viagem e qual a avaliação que cada colaborador tem para que esses erros não aconteçam, para os liderados, 60% relatam que cuidam na execução do serviço para que esses erros não aconteçam.

Na pergunta 5, sobre sua dedicação à execução de suas tarefas, para os liderados 47% é ótimo e 40% é excelente.

Na pergunta de número 6, em que fala sobre o comprometimento em executar suas tarefas e evitar atrasos nas entregas dos pedidos, 60% deles dizem ser excelente.

Na pergunta de número 7 questiona-se sobre o trabalho em equipe, 60% dos liderados dizem ter um ótimo relacionamento com seus colegas de trabalho, um pouco acima do que o líder analisou.

A questão de número 8 traz a avaliação do liderado para sair dos problemas, para os liderados 53% dizem ter uma ótima avaliação, sendo um pouco acima do que o líder avaliou, mesmo assim deve ser um percentual a ser melhorado.

No quesito liderança abordado na questão de número 9, 40% dos liderados dizem ter excelente autoliderança em executar as tarefas.

Na pergunta de número 11, na qual foi avaliada as respostas mais relevantes, um dos liderados respondeu sobre a aplicação da ferramenta *feedback*: “Não vejo nenhum desafio, minha opinião será verdadeira e espero que traga sucesso para esta empresa com esta nova ferramenta” e “A autoavaliação exige um momento de reflexão sobre mim mesmo, por isso, imagino que seria mais fácil avaliar um colega, falar sobre nós mesmos de forma crítica demanda de muito esforço”.

Muito relevante a essa primeira questão foi a resposta de um funcionário: “Conseguir conciliar todos os processos de produção da empresa, para poder obter resultados satisfatórios e permanentes, agregando valor e qualidade ao nosso produto final. Fazendo com que todos os setores possam ser uma engrenagem, trabalhando para o bem comum, tendo em vista o mesmo objetivo”.

Muito relevante a pergunta de número 7, foi a resposta de um dos liderados na pergunta 11: “Em contexto geral trabalhamos todos em equipe, respeitando a opinião um do outro fazendo críticas construtivas”.

Por isso, o *feedback* é uma ferramenta de extrema importância, pois por meio dele é possível identificar deficiências e planejar apoio, mantendo o planejamento estratégico da empresa reconhecendo seus erros e acertos (BUENOS, 2018).

#### 4.1.4 Bases e indicadores do comprometimento organizacional

Apresenta-se, a seguir, no Quadro 3, as bases e indicadores do comprometimento.

Quadro 3 – Bases e indicadores – Ebaco

<b>Bases e indicadores do comprometimento organizacional</b>	
<b>Resultado encontrado</b>	<b>Interpretação de resultado</b>
<b>Afetivo</b>	
Abaixo 5,87	Baixo Comprometimento
Entre 5,87 e 11,21	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 11,21 e 16,55	Comprometimento Acima da Média
Maior que 16,55	Alto Comprometimento
<b>Obrigação em permanecer</b>	
Abaixo 10,62	Baixo Comprometimento
Entre 10,62 e 14,69	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 14,69 e 18,75	Comprometimento Acima da Média
Maior que 18,75	Alto Comprometimento
<b>Obrigação pelo desempenho</b>	
Abaixo 3,60	Baixo Comprometimento
Entre 3,60 e 8,38	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 8,38 e 13,34	Comprometimento Acima da Média
Maior que 13,34	Alto Comprometimento
<b>Aflitiva</b>	
Abaixo 14,77	Baixo Comprometimento
Entre 14,77 e 16,82	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 16,82 e 17,88	Comprometimento Acima da Média
Maior que 17,88	Alto Comprometimento
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>	
Abaixo 4,36	Baixo Comprometimento
Entre 4,36 e 8,78	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 8,78 e 13,20	Comprometimento Acima da Média
Maior que 13,20	Alto Comprometimento
<b>Linha consistente de atividade</b>	
Abaixo 8,52	Baixo Comprometimento
Entre 8,52 e 12,13	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 12,13 e 15,63	Comprometimento Acima da Média
Maior que 15,63	Alto Comprometimento
<b>Escassez de alternativas</b>	
Abaixo 11,46	Baixo Comprometimento
Entre 11,46 e 14,78	Comprometimento Abaixo da Média
Entre 14,78 e 17,85	Comprometimento Acima da Média
Maior que 17,85	Alto Comprometimento

Fonte: Bastos et al. (2008).

Conforme orientação de Bastos *et al.* (2008), todos os 28 itens, agrupados em sete bases, cada uma constituindo quatro afirmações, foram avaliadas pelos colaboradores em uma escala de 1 a 6, sendo 1 para discordância total, e 6 para concordância total. Para mensurar o comprometimento Bastos *et al.* (2008) explicam que a partir da média obtida das respostas de cada item, multiplicada pelo seu respectivo peso, se obtém o produto, que agrupado por base são somados, e confrontados com a escala de interpretação de resultado de cada base, para se obter a conclusão de cada uma das bases de forma individual.

#### 4.1.5 Questionário Ebaco

Este tema apresenta o questionário Ebaco, demonstrando os resultados e análises alcançados.

Quadro 4 – Resultado individual EBACO – Liderados

Bases e indicadores do comprometimento organizacional	Bases	Respostas médias obtidas	Produto	Total	Interpretação do resultado
<b>Afetivo</b>					
Desde que me juntei a esta organização, meus valores pessoais e os da organização têm se tornado mais similares.	0,74	4,87	3,60	14,17	Comprometimento Acima da Média
A razão de eu preferir esta organização em relação a outras é por causa do que ela simboliza, de seus valores.	0,76	4,40	3,34		
Eu me identifico com a filosofia desta organização.	0,80	5,00	4,00		
Eu acredito nos valores e objetivos desta organização.	0,78	4,13	3,22		
<b>Obrigação em permanecer</b>					
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.	0,78	4,20	3,28	14,15	Comprometimento Abaixo da Média
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.	0,79	4,53	3,58		
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora	0,82	4,20	3,44		
<b>Bases e indicadores do comprometimento organizacional</b>					
Acredito que não seria certo deixar minha organização porque tenho uma obrigação moral em permanecer aqui.	0,85	4,53	3,85		



<b>Obrigação pelo desempenho</b>					
Todo empregado deve buscar atingir os objetivos da empresa.	0,65	5,67	3,68	16,36	Alto Comprometimento
Eu tenho obrigação em desempenhar bem minha função na empresa.	0,81	5,60	4,54		
O bom empregado deve se esforçar para que a empresa tenha os melhores resultados possíveis.	0,81	5,27	4,27		
O empregado tem a obrigação de sempre cumprir suas tarefas.	0,70	5,53	3,87		
<b>Afiliativa</b>					
Nesta empresa, eu sinto que faço parte do grupo.	0,72	4,87	3,50	13,81	Baixo Comprometimento
Sou reconhecido por todos na empresa como um membro do grupo.	0,82	4,13	3,39		
Sinto que meus colegas me consideram como membro da equipe de trabalho.	0,76	4,80	3,65		
Fazer parte do grupo é o que me leva a lutar por esta empresa.	0,68	4,80	3,26		
<b>Falta de recompensas e oportunidades</b>					
Se eu já não tivesse dado tanto de mim nesta organização, eu poderia considerar trabalhar em outro lugar.	0,45	2,80	1,26	6,46	Comprometimento Abaixo da Média
A menos que eu seja recompensado de alguma maneira, eu não vejo razões para despender esforços extras em benefício desta organização.	0,77	3,13	2,41		
Minha visão pessoal sobre esta organização é diferente daquela que eu expresso publicamente.	0,72	2,27	1,63		
Apesar dos esforços que já realizei, não vejo oportunidades para mim nesta empresa.	0,60	1,93	1,16		
<b>Linha consistente de atividade</b>					
Procuo não transgredir as regras aqui, pois assim sempre mantereí meu emprego.	0,69	4,60	3,17	11,96	Comprometimento Abaixo da Média
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	0,58	3,93	2,28		
Para conseguir ser recompensado aqui é necessário expressar a atitude certa.	0,71	4,47	3,17		
Farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego.	0,65	5,13	3,34		

<b>Escassez de alternativas</b>					
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.	0,59	3,47	2,05	9,77	Baixo Comprometimento
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.	0,77	2,60	2,00		
Uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho.	0,84	3,47	2,91		
Não deixaria este emprego agora devido à falta de oportunidades de trabalho.	0,78	3,60	2,81		

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

No questionário EBACO, também aplicado com os liderados proposto por Bastos *et al.* (2008), em que mostra o grau de comprometimento com a empresa em pesquisa. Segundo Bastos *et al.* (2008), nas bases afetiva, obrigação em permanecer, obrigação pelo desempenho e afiliativa, é esperado um alto comprometimento, ou o mais próximo disso, enquanto nas bases instrumentais como falta de recompensas e oportunidades, linha consistente de atividades e escassez de alternativas, esperam-se valores baixos.

A Base Afetiva que, segundo Bastos *et al.* (2008), tratam da identificação dos valores e crenças do indivíduo com os da organização, assim, ao verificar a escala de resultados constata-se que o nível de comprometimento é acima da média (14,17) ficando próximo ao nível de alto comprometimento, que para Bastos *et al.* (2008), a base desejada torna-se favorável à organização.

A Base Obrigação em Permanecer, apresentada por Bastos *et al.* (2008), enfatiza a crença do indivíduo de que se ele deixar a organização se sentiria culpado, e que ele não estaria agindo corretamente, além de um sentimento de obrigação moral com os outros participantes da organização. Nessa base o comprometimento foi abaixo da média (14,15), e para Bastos *et al.* (2008), o nível esperado é alto comprometimento, sendo assim esse resultado é desfavorável à organização, pois ao analisar as médias e o nível de comprometimento estabelecido, para este resultado, pelo mesmo autor, constata-se que existe pouco comprometimento na organização.

Já a Base Obrigação pelo Desempenho que, conforme Bastos *et al.* (2008) é a crença do indivíduo que deve se esforçar pela organização e que deve desenvolver suas tarefas para atingir os objetos da organização. Assim, Bastos *et al.* (2008) afirmam que, o nível esperado é de alto comprometimento, portanto a base teve seu resultado esperado (16,36), foi a base que teve maior evidência, deste modo o resultado é favorável, demonstrando a existência do comprometimento na organização conforme o autor defende.

Na Base Afiliativa que, conforme Bastos *et al.* (2008), é a crença do colaborador que é reconhecido como membro da organização e por ter relação direta com o desempenho da empresa, tem como nível desejado alto comprometimento, porém o nível obtido foi baixo comprometimento (13,81), sendo assim o nível alcançado é desfavorável para organização.

Iniciando as bases instrumentais, a Base Falta de Recompensas e Oportunidades que, segundo Bastos *et al.* (2008), é o esforço extra que o colaborador despende em benefício à organização, acreditando que deva ser recompensado por isso e de que a organização deve lhe proporcionar mais oportunidades, diferentes das bases anteriores em que o nível esperado é o baixo comprometimento, pois é uma variável inversamente proporcional ao desempenho organizacional. O resultado alcançado foi comprometimento abaixo da média (6,46) ficando próximo ao nível esperado se tornado ainda favorável à empresa.

Na Base Linha Consistente de Atividade, Bastos *et al.* (2008) afirmam que a crença que o colaborador tem de que deve manter atitudes e regras da organização com o intuito de se manter nela, visto que o nível esperado é de baixo comprometimento, por ser uma variável inversamente proporcional com o desempenho da organização, portanto a base teve o nível abaixo da média (11,96) ficando também mais próximo do nível esperado se tornando favorável.

Na Base Escassez de Alternativas, sendo a última base analisada, conceitua Bastos *et al.* (2008), é a crença em que os colaboradores acreditam possuir poucas alternativas de trabalho, caso queiram deixar a organização e, assim, o nível também esperado é o nível de baixo comprometimento, o que teve seu nível esperado (9,77) se tornando favorável à empresa.

Ao analisar de forma geral, constata-se que cinco das setes bases exploradas pelo EBACO alcançaram o nível considerado por Bastos *et al.* (2008) como favorável para a organização, porém duas das bases deram desfavorável que foram 'Base Obrigação em Permanecer' e 'Afiliativa'.

O fato de que os participantes da pesquisa apresentam afetividade pela instituição, ocupação com o desempenho, porém, não vinculam a sua permanência na instituição como uma obrigação, indica que a instituição tem uma política de recompensas e possibilita oportunidades para os funcionários. Assim, pode-se inferir que a instituição traz uma preocupação com o envolvimento de seus funcionários, com vistas a estimular maior identificação, com suporte na dimensão afetiva e em maior motivação, desde o reconhecimento e as opções associadas ao trabalho. Merece atenção o fato de o aspecto Afiliativo ter sido considerado baixo, visto que esse fator se revela importante para a constituição de equipes saudáveis e harmônicas, pois para Bastos *et al.* (2008) é importante que os colaboradores tenham comprometimento e é necessário que eles se sintam reconhecidos como parte da equipe.

Um grande desafio das organizações é encontrar um equilíbrio entre a aceitação dos valores e da cultura organizacional por parte dos seus funcionários e as características como valores, cultura e visões de mundo individuais de cada trabalhador. A relevância dessa busca destaca-se da constatação de que "valores fortemente compartilhados e percepções muito homogêneas dificultam mudanças de rumo" (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 45).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Seja qual for a estratégia adotada para alcançar o objetivo é fundamental que a empresa em pesquisa leve em consideração a qualificação de todos para estabelecer uma comunicação assertiva e transparente, pois é nesse cenário que se estabelece relacionamento de confiança entre líderes e liderados. Quando realizado de maneira inadequada esse processo pode gerar prejuízos imensuráveis para as

organizações repercutindo negativamente no ambiente interno. O *feedback* não é uma ferramenta simples, pois ela trabalha com razão e emoção do avaliador e do avaliado; e, por isso, deve ser utilizado com seriedade.

O presente estudo teve como objetivo geral identificar as melhorias que o *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa metalúrgica da cidade de Brusque. Verificou-se melhorias após a aplicação da ferramenta *feedback*, como: aumentos significativos na produtividade, qualidade de produtos e serviços prestados e diminuição de erros.

Um fato limitador considerado é o número de pessoas que fizeram parte da pesquisa, sendo interessante em novos estudos que a amostra seja estendida para outros perfis de empresas e para um número maior de participantes. Verificar também a possibilidade de utilizar um questionário diferente de *feedback*, uma vez que o que está sendo utilizado está com base na empresa pesquisada.

Em relação ao problema buscou-se responder: Quais melhorias a implantação da prática do *feedback* de desempenho individual pode trazer ao setor produtivo de uma empresa da área metalúrgica da cidade de Brusque?

Pode-se concluir que os objetos foram alcançados, pois, de acordo com os resultados da pesquisa, as mudanças dentro da empresa após o uso do *feedback* foram bem perceptíveis. O líder pôde prestar mais atenção em seus liderados, vendo seus pontos fortes, fracos e de melhorias. Já os liderados conseguiram expor suas ideias, evitar erros e receber *feedback* positivo de suas melhorias, o que trouxe mais engajamento para toda equipe. O presente estudo conseguiu oferecer um panorama geral sobre a percepção do *feedback* e da sua importância dentro da organização. Os resultados indicam que há espaço para melhorar o comprometimento de todos, melhorando a *performance* e aumentando a satisfação no trabalho, por meio de um *feedback* autêntico, exercido por uma liderança igualmente autêntica. Todos os envolvidos se sentiram mais à vontade em conversar, expor pontos de vista e questionar, além disso, aproximaram-se mais no lado pessoal, pois a cada reunião houve maior engajamento e intimidade, entre os setores. A ferramenta *feedback*, para essa empresa, só trouxe benefícios. Ainda há muito o que explorar sobre técnicas de avaliação, uma vez que as exigências dos funcionários, bem como do mercado de trabalho, sempre estarão em constante evolução.

## REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Comportamento organizacional**: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

BASTOS, Antônio Vigílio Bittencourt *et al.* Comprometimento organizacional. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BASTOS, Antônio Vigílio Bittencourt; COSTA, Fabíola Marinho. Múltiplos comprometimentos no trabalho: articulando diferentes estratégias de pesquisa. **Revista rPOT – Psicologia: Organizações e Trabalho**, Santa Catarina, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, v. 1, n. 1, jan./jun. 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência**: a chave do desempenho. São Paulo: Atlas, 2012.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. São Paulo: Manole, 2014.

BUENO, Rosana. Feedback: o que é, importância e dicas. **SBCOACHING**, 29 maio 2018. Disponível em: CAMPOS, Heliete Lopes *et al.* Estilos de liderança e interferência no nível de confiança organizacional: um estudo de caso. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 14, n. 3, p.389-409, set./dez. 2013.

CECCON, Jackson José. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, necessários aos novos gestores em suas tomadas de decisões. **Revista da Administração PU-CRS**, v. 18, n. 2, p.103-122, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à comunicação empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CUNHA, C. V. M.; SILVA, M. J. M. C. A. Os desafios da liderança no mundo corporativo. **Anuário de Produção Acadêmica Docente**, v. 4, n. 7, p. 67-88, 2010.

DIAS, Reinaldo. Cultura organizacional: construção, consolidação e mudança. **Grupo GEN**, São Paulo: Atlas, 2013.

FACCIN, Kadígia; MACKE, Janaina; GENARI, Denise. Mensuração do capital social nas redes colaborativas vitivinícolas da Serra Gaúcha. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 65, p. 303-320, 2013.

FRANÇA, Ana Shirley. **Comunicação oral nas empresas**: como falar bem em público. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GROSS, Marcos. **Dicas práticas de comunicação**. São Paulo: Trevisan, 2013.

LIMA, Higor. A importância da comunicação nas organizações. **Endomarketing.tv.**, 2016. Disponível em: MACÊDO, I. I. *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

MARQUES, José Roberto. A importância do feedback positivo e negativo na empresa. **Instituto Brasileiro de Coaching**, 12 fev. 2019a. Disponível em: \_\_\_\_\_. Quais os 5 tipos de comprometimento organizacional? **Instituto Brasileiro de coaching**, 10 set. 2019b. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/quais-5-tipos-comprometimento-organizacional/>. Acesso em: 13 fev. 2020.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação aberta**: desenvolvendo a cultura do diálogo. São Paulo: Manole, 2015.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **ADM por competências**: você gestor. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. **Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras**. 2003. 166 f. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

MEDEIROS, Carlos Alberto Freire *et al.* Um estudo exploratório dos múltiplos componentes do comprometimento organizacional. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, p. 1-22, jan./fev. 2005.

MORAES, Fabíola Meazza Meneghini de Moraes *et al.* Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v. 6, n. 12, p. 31-48, 2004.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa**: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Como se tornar um executivo de sucesso e de valor para as empresas**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

OLIVEIRA, Sideney Nilton de. Liderança e produção de subjetividade na era da performance. **Revista de Psicologia**, Fortaleza, v. 2, n. 2, p. 120-126, jul./dez. 2011.

PENA, Felipe (org.). **1000 perguntas sobre teoria da comunicação**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências equipes. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de cargos e salários**: carreira e remuneração. 15. ed. São Paulo: LTr, 2011.

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA DE SANTA CATARINA – SESI/SC. **Feedback**: uma oportunidade de crescimento e aprendizado. Florianópolis, 2010. (Caderno do Instrutor)

SIMONI, Missel. **Feedback corporativo**: como saber se está indo bem. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional:** ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

SORDI, José Osvaldo de. **Elaboração de pesquisa científica.** São Paulo: Saraiva, 2013.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback:** a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. São Paulo: Portfólio Peguin, 2016.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Planejamento e liderança:** conceitos, estratégias e comportamento humano. São Paulo: Erica, 2014.

TERCIOTTI, Sandra Helena. **Comunicação empresarial na prática.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

TOLEDO, César de Alencar Arnaut de; GONZAGA, Maria Teresa Claro. **Metodologia e técnicas de pesquisa nas áreas de ciências humanas.** Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2011.

WILLIAMS, Chuck. **ADM:** princípios de administração. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning 2017.

ZANELLI, J. C.; SIVA, N. **Interação humana e gestão:** a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.