



**DAVID GONÇALVES DIAS**

**IMPACTO DO *FEEDBACK* NA ROTINA  
ORGANIZACIONAL E NA GESTÃO DE PDI EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DE CUIABÁ (MT): UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**  
Coordenador Acadêmico Executivo

**Gianfranco Muncinelli**  
Orientador

**CURITIBA – PR**

**2019**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
PROGRAMA FGV MANAGEMENT  
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**IMPACTO DO *FEEDBACK* NA ROTINA ORGANIZACIONAL E NA GESTÃO DE PDI EM UMA ORGANIZAÇÃO DE CUIABÁ (MT): UM ESTUDO DE CASO**, elaborado por DAVID GONÇALVES DIAS e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 06 de dezembro de 2019.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Gianfranco Muncinelli

Orientador

## TERMO DE COMPROMISSO

O aluno DAVID GONÇALVES DIAS, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG10-Curitiba (1/2018) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 23/03/2018 a 06/10/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Impacto do *feedback* na rotina organizacional e na gestão de PDI em uma organização de Cuiabá (MT): um estudo de caso** é autêntico e original.

Curitiba, 06 de dezembro de 2019

---

David Gonçalves Dias

Agradeço em especial minha esposa, Vanessa Ragozoni Dias, pela compreensão e paciência comigo, por todo tempo em que estive dedicando a realização desta especialização, também agradeço a todos professores que contribuíram com minha formação, através de conhecimentos repassados.

## RESUMO

Neste trabalho, analisaremos como se estabelece a relação entre os mecanismos de troca de *feedback* e a rotina organizacional, inclusive levando em consideração o impacto dessa prática na gestão do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI). Para tanto, utilizamos de um estudo de caso, no qual foram entrevistados dois gestores, sendo estes de níveis hierárquicos distintos, para que tivéssemos uma percepção de diferentes cargos de liderança, ambos de uma organização do ramo alimentício de Cuiabá, (MT), capital Mato-grossense. Confrontando as informações recolhidas no estudo de caso com uma revisão direcionada da literatura sobre o tema, buscaremos demonstrar quais medidas ligadas à troca de *feedbacks* são capazes de interferir positivamente nos projetos da empresa analisada e quais aspectos podem exercer um efeito negativo na mesma, neste estudo, também iremos analisar o impacto do uso das informações recebidas ou dadas através dessa ferramenta para elaboração do PDI de cada líder e liderado da empresa. Portanto, é possível dizer que, para cumprir com sua missão de demonstrar a relação entre a prática de *feedbacks* e a rotina organizacional, lançaremos mão de um estudo híbrido, ou seja, composto por dados reais ligada à prática e, ao mesmo tempo, por formulações e reflexões ligadas à tradição teórica.

**Palavras Chave:** *Feedback*. PDI. Rotina Organizacional. Gestão.

## **ABSTRACT**

In this work, we will analyze how the relationship between feedback exchange mechanisms and organizational routine is established, including taking into account the impact of this practice on the management of the Individual Development Plan (PDI). For that, we used a case study, in which two managers were interviewed, being from different hierarchical levels, so that we had a perception of different leadership positions, both from an organization in the food industry of Cuiabá, (MT), capital of Mato Grosso. Confronting the information collected in the case study with a targeted review of the literature on the topic, we will seek to demonstrate which measures linked to the exchange of feedbacks are capable of positively interfering in the projects of the analyzed company and which aspects may have a negative effect on it, in this study, we will also analyze the impact of using the information received or given through this tool to prepare the PDI of each leader and team member. Therefore, it is possible to say that, in order to fulfill its mission of demonstrating the relationship between the practice of feedbacks and the organizational routine, we will use a hybrid study, that is, composed of real data linked to the practice and, at the same time, by formulations and reflections linked to theoretical tradition.

**Key Words:** Feedback. IDP. Organizational Routine. Management.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>FIGURA 1:</b> Sistema – estudo de caso .....                                     | 7  |
| <b>FIGURA 2:</b> Diagrama de Desenvolvimento de Pesquisa.....                       | 9  |
| <b>FIGURA 3:</b> Processo de Aprimoramento Organizacional por <i>Feedback</i> ..... | 14 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>TABELA 1:</b> Padrões de Porte Organizacional .....        | 16 |
| <b>TABELA 2:</b> Divisão de Reuniões de <i>Feedback</i> ..... | 28 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>                            | <b>1</b>  |
| <b>1.1 PROBLEMA .....</b>                             | <b>2</b>  |
| <b>1.2 OBJETIVOS .....</b>                            | <b>2</b>  |
| <b>1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....</b>                   | <b>3</b>  |
| <b>1.4 JUSTIFICATIVA .....</b>                        | <b>4</b>  |
| <b>1.5 METODOLOGIA .....</b>                          | <b>6</b>  |
| <b>1.6 FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO .....</b> | <b>7</b>  |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>                  | <b>10</b> |
| <b>2.1 FEEDBACK E GESTÃO DE PESSOAS .....</b>         | <b>12</b> |
| <b>2.2 FEEDBACK E PDI.....</b>                        | <b>15</b> |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>                            | <b>17</b> |
| <b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>            | <b>19</b> |
| <b>5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>              | <b>27</b> |
| <b>6. CONCLUSÕES.....</b>                             | <b>32</b> |
| <b>7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>               | <b>33</b> |
| <b>8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>            | <b>34</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Os mais diversos setores produtivos que vêm se desenvolvendo na Era Moderna são nitidamente caracterizados pelo alto nível de competitividade. Esse cenário foi condicionado graças à ação de diversos fatores, dentre os quais podemos destacar: o crescimento e ampliação de especialidades, desenvolvidas com o surgimento de novas áreas científicas e do conhecimento a partir das transformações socioeconômicas ocorridas a partir do século XVIII (Revolução Industrial, Iluminismo, entre outras); a democratização crescente do acesso a áreas técnicas específicas, possível pelo alcance que universidades e outras instituições de ensino conquistaram, sobretudo a partir do século XX; o aumento das possibilidades de consumo, oferecendo ao mercado números cada vez mais expressivos de possíveis compradores de seus produtos e serviços; a revolução digital do século XXI, que conectou diversos que anteriormente se mantinham afastados e, portanto, não se enriqueciam mutuamente.

Como respostas a esses eventos históricos, os setores produtivos se desenvolveram com base na lógica de competição, fazendo com que diversas organizações disputassem espaços relativamente restritos de atuação. Dessa forma, as gestões e diretórios organizacionais, com vistas a garantir lugar de destaque em um mercado tão competitivo, buscam frequentemente aprimorar seus processos e projetos corporativos, mobilizando equipes de profissionais, sistemas operacionais, ferramentas e instrumentos de trabalho e lideranças para atingir estágios de excelência – quando não, chegar o mais perto possível disso.

Para tanto, diversas estratégias e abordagens foram se consolidando na atualidade, todas com base não só na observação empírica, mas, também, na formulação de conceitos e noções teóricas criadas por estudiosos e especialistas de diversas áreas, como Psicologia, Liderança Organizacional, Gestão Organizacional, Análise de Risco, Gestão de Qualidade, entre outras. A partir dessas iniciativas, são adotadas diversas práticas que visam melhorar os processos e projetos organizacionais, valorizando os recursos utilizados para a fabricação de determinado produto ou estruturação de determinado serviço. Neste trabalho, via análise de caso, trataremos de uma dessas abordagens – sistema de *feedbacks*.

Vale, contudo, a ressalva de que estratégias de *feedback* são radicalmente amplas, o que quer dizer que influencia diversos outros aspectos importantes para a qualidade produtiva de uma organização. Assim, além desse foco principal, buscaremos analisar como o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) responde à determinada estratégia de *feedback*, verificando se há ou não um cenário de assertividade.

Nesse sentido, lançaremos mão de uma análise de caso realizada na gestão de uma organização de Cuiabá (MT), que será enriquecida por uma revisão da literatura, a fim de trazer para o debate conceituações e definições importantes para a compreensão das estratégias de *feedback* no cenário atual. Portanto, este estudo tem uma concepção híbrida, na medida em que une as informações recolhidas a partir de um estudo de caso direcionado às teorias apresentadas pela revisão da literatura relacionado ao tema central e temas correlatos.

## 1.1 Problema

Assim como boa parcela das pesquisas e estudos teóricos, este também surge por meio de inquietações provocados por uma questão-problema. No nosso caso, o estudo foi motivado pela seguinte questão: o sistema de *feedbacks* aplicado pelos gestores da empresa “P0 Coffee” (nome fictício) vem surtindo efeitos de desenvolvimento nos liderados? Além dessa questão central, definimos outra secundária: a partir dessas práticas de obtenção de *feedbacks*, está sendo observado um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) assertivo?

Para responder tais perguntas, naturalmente, foi necessário um estudo de caso, buscando analisar a realidade específica da “P0 Coffee”; no entanto, além disso, será exposta uma revisão bibliográfica para sustentar as conclusões e considerações a que chegaremos.

## 1.2 Objetivos

Com o intuito de auxiliar os leitores deste estudo sobre seu enfoque e metas, nesta seção apresentaremos o Objetivo Geral e os Objetivos Específicos definidos por nós.

### **Objetivo Geral**

Realizar um estudo de caso capaz de observar como que as estratégias de *feedback* incorporadas à rotina organizacional de determinada empresa interferem de forma positiva, negativa ou nula na qualidade produtiva da organização em questão.

## Objetivos Específicos

- Avaliar quais são as falhas e acertos de um sistema específico de obtenção de *feedback* em vigor em uma empresa de médio porte do ramo alimentício, localizada em Cuiabá, capital do estado do Mato Grosso;
- Determinar até que ponto condições específicas (localidade, conjuntura econômica local, perfil do segmento de atividade etc.) interferem para o sucesso ou insucesso de um sistema de *feedback*;
- Reconhecer as impressões pessoais dos profissionais envolvidos em práticas de obtenção de *feedbacks*;
- Apresentar hipóteses capazes de discutir os resultados verificados no estudo de caso e, conseqüentemente, propor alternativas ao cenário apresentado;
- Realizar revisão da literatura sobre o tema mecanismos de *feedbacks* e Plano de Desenvolvimento Individual.

### 1.3 Delimitação do Tema

O tema escolhido para este estudo é bem amplo: os resultados obtidos a partir dos *feedbacks* em relação à produtividade de liderados e como que esse cenário influi no Plano de Desenvolvimento Individual.

O tema é amplo porque envolve uma série de questões afluentes: quais os mecanismos utilizados para obtenção dos *feedbacks*? Qual o contexto mais amplo em que esses mecanismos atuam? Qual o planejamento estratégico que sustenta a estratégia de recolhimento dos *feedbacks*? Como ocorre a conversão das informações acessados pelo sistema de *feedback* em ações da gestão da organização?

Para responder essas e outras perguntas concernentes ao tema central, analisaremos a estratégia da empresa “P0 Coffee”, sediada em Cuiabá (MT) e pertencente ao setor de produção alimentícia. Por meio de um formulário respondido pelos gestores dessa organização, discutiremos como os *feedbacks* lançados pelos liderados agem no sentido de promover o desenvolvimento dos colaboradores e, conseqüentemente, do nível de produção da “P0 Coffee”.

## 1.4 Justificativa

Diante do cenário de intensa competitividade já descrito anteriormente neste trabalho, contar com abordagens capazes de aprimorarem os processos e projetos organizacionais é de extrema importância. Nesse sentido, a prática do *feedback* ganhou importância na medida em que as equipes se diversificaram, ou seja, conforme um profissional participante de um processo produtivo precisa lidar com diferentes áreas e equipes em determinado processo produtivo, é essencial contar com um sistema de medição da assertividade das etapas produtivas. Essa necessidade é ainda mais estimulada por uma mudança de paradigmas nas relações profissionais, calcada na flexibilidade e na troca constante de experiências, impressões, opiniões e satisfações. Nesse cenário,

Os autores concluem ainda que cada vez mais, as pessoas trabalham como membros de diversas equipes e passam de uma equipe para outra com uma frequência maior que a do passado. Isso porque o trabalho em equipe vem tornando-se fundamental para o sucesso da maioria das empresas. Em parte, a estrutura das empresas está mudando devido desaparecimento das estruturas formais e pelo incremento de equipes com projetos flexíveis. E para a capacidade dos membros da equipe de criticar construtivamente é uma das peças fundamentais do processo de feedback (ROLAND; BEE, 1996 *apud* RAMOS; CRUZ, 2015, p. 3).

Desse modo, o *feedback* realiza uma função importante para a melhoria contínua da performance de uma organização, pois possibilita aos colaboradores perceberem como suas ações e reações são apercebidas pelas pessoas e grupos que trabalham juntos para atingir os objetivos organizacionais. Trata-se, afinal, de uma medida de avaliação profissional, já que, ao registrar quais são os hábitos e costumes que não são bem recebidos pelas equipes de trabalho, possibilitam aos gestores e às próprias equipes que tomem decisões capazes de melhorar a inter-relação profissional e, conseqüentemente, melhorar o desempenho da organização:

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Normalmente esse processo é oriundo de uma avaliação de desempenho (CONSONI, 2010, p. 37).

Como visto, é inegável a importância do bom relacionamento interpessoal em ambiente de trabalho para que a empresa consiga atingir as metas perseguidas. De forma objetiva, uma organização que busque aprimorar seu processo produtivo, precisa, necessariamente, se atentar

para o modo como são desenvolvidas as relações entre seus colaboradores. Isso porque essas relações são a base que possibilitam uma integração entre os serviços, que é uma das exigências do cenário atual. Para ilustrar tal dependência, vale lançar mão de um exemplo: para que determinado produto fabricado pela organização possa chegar ao consumidor, é preciso que esse mesmo produto já fabricado seja vendido e entregue aos fornecedores. Para tanto, faz-se necessário alinhar as informações sobre o produto desde sua fabricação até sua entrega, ou seja, é preciso que os produtores e os profissionais da logística, por exemplo, partilham da mesma informação, para que o produto entregue seja realmente o produto solicitado pelo comprador. Caso não haja uma boa comunicação e relação entre as diversas equipes e diversos setores envolvidos (produção, qualidade, venda, logística etc.), o produto correto pode não ser entregue ou, então, pode ser entregue sem as estipulações definidas (prazo, propriedades, condições). Daí a importância do *feedback*: a partir dele, é possível detectar em quais estágios e entre quais equipes houve o impasse que prejudicou todo o processo produtivo, podendo, à luz dessa avaliação, corrigir os erros.

Portanto, analisar o processo de obtenção de *feedback* de uma empresa, via análise de caso, justifica-se porque demonstra quais os cuidados essenciais para que essa medida realmente cumpra com sua missão: promover melhorias no desempenho individual e coletivo da organização.

Porém, além da importância do *feedback* para os processos e projetos organizacionais, vale destacar a importância igualmente relevante do Plano de Desenvolvimento Individual, também chamado de PDI. Este, busca alinhar as necessidades da empresa com as necessidades individuais dos colaboradores, promovendo uma sinergia que acaba sendo benéfica para as duas partes:

É uma ferramenta que impulsiona o desenvolvimento dos funcionários. O PDI objetiva atender tanto os interesses da empresa como também os anseios profissionais e pessoais do funcionário.

O desenvolvimento requer a análise do desempenho atual e também um olhar para o futuro. Sendo assim, é importante que o PDI contemple ações para suprir necessidades atuais e também preparar o profissional para desafios futuros (TUPY, 2014, p. 3).

Assim, como o objetivo do nosso estudo de caso também é avaliar como que a estratégia de *feedback* da “P0 Coffee”, este trabalho se justifica, ainda, porque busca discutir quais estratégias são efetivamente positivas no sentido de promover não só a melhora organizacional, mas também no sentido de promover uma melhora profissional individual, possibilitando ao colaborador acessar ferramentas capazes de extrair o seu melhor desempenho profissional.

## 1.5 Metodologia

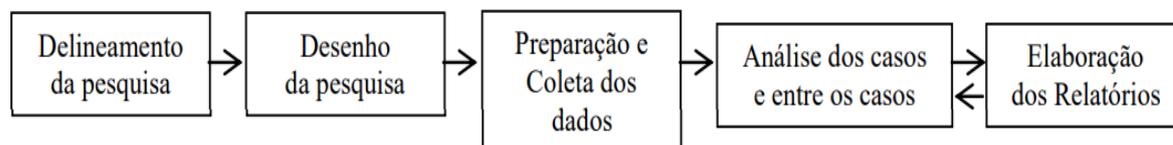
Como já tratado nas primeiras páginas deste trabalho, a metodologia de pesquisa adotada foi o estudo de caso. A escolha obedece ao foco do estudo: como o objetivo é avaliar como que a estratégia de *feedback* interfere nos resultados organizacionais, a partir de um melhor desempenho das equipes, o estudo de caso é ideal porque fornece dados reais de situações igualmente reais. Isto é, embora se deva reconhecer o valor inestimável da abordagem estritamente teórica, para a nossa meta analítica, avaliar a prática demonstrou-se mais produtivo.

Dessa forma, o principal atributo do método estudo de caso é impedir que se generalize uma questão, permitindo ao leitor apreciar a questão-problema de forma mais palpável, na medida em que constrói hipóteses e interpretações a partir de situações reais e específicas. Além disso, por se valer de informações e dados reais, o estudo de caso permite ao pesquisador avaliar a temática sob diversas perspectivas e com abordagens distintas:

Portanto, os estudos de caso não buscam a generalização de seus resultados, mas sim a compreensão e interpretação mais profunda dos fatos e fenômenos específicos. Embora não possam ser generalizados, os resultados obtidos devem possibilitar a disseminação do conhecimento, por meio de possíveis generalizações ou proposições teóricas que podem surgir do estudo [...]. Para definir o método de pesquisa mais adequado, Yin (2001) afirma que é preciso analisar as questões colocadas pela investigação. O aspecto diferenciador do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001 *apud* PUC, 2015, p. 56).

Esse alcance é atingido graças a um processo investigatório. Cabe ao pesquisador, então, após determinar o tema da pesquisa, reconhecer quais são os agentes daquela situação-problema e utilizar as informações fornecidas por eles para compor o estudo. No nosso caso, os agentes reconhecidos foram os gestores da “PO Coffee”, pois são eles que idealizaram e/ou definiram o mecanismo de *feedback* adotado e são eles, também, que precisaram tomar as decisões cabíveis diante das informações obtidas.

Para se chegar ao resultado esperado, optamos por um sistema clássico da metodologia estudo de caso, que pode ser visualizado na imagem Figura 1:

**Figura 1:** sistema – estudo de caso

Fonte: BRANSKI; FRANCO; LIMA JR., 2015, p. 2.

Contudo, embora essa seja a metodologia imperante em nosso estudo, a revisão da literatura também será um recurso metodológico muito utilizado por nós. Tal escolha é motivada pela necessidade de apresentar os aspectos gerais do tema, como conceitos, definições, parâmetros etc. Ou seja, pretendemos iniciar nossa abordagem com as questões mais amplas sobre o tema, elucidando os conceitos mais básicos, para, em seguida, partir para uma análise mais específica e direcionada, demonstrando, assim, a maturidade desta pesquisa:

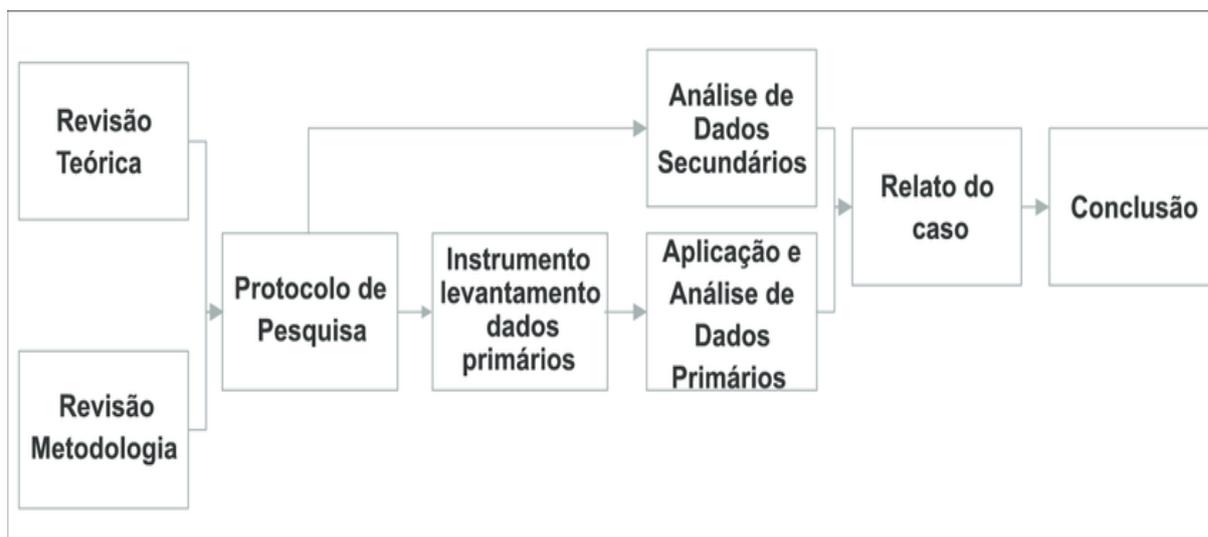
[...] Pesquisadores experientes preferem formular um problema amplo e, a seguir, mediante revisão da literatura e discussão com pessoas que tiveram experiência com o assunto, vão progressivamente tornando o problema mais específico. É preciso, portanto, rejeitar a ambição de formular um problema num curto espaço de tempo. A formulação de um problema viável é algo que se faz pacientemente, e não é despropositado afirmar que esta etapa requer dispêndio de tempo e energia superior às demais etapas da pesquisa (GIL, 2008, p. 38).

Vem daí a definição da nossa pesquisa como uma de teor híbrido, que une as contribuições da revisão da literatura com as contribuições do estudo de caso, compondo, assim, um estudo que pode servir tanto à comunidade acadêmica e a setores especializados quanto a leigos, que, embora desconheçam aspectos fundamentais sobre o tema, têm curiosidade científica para estudá-los.

## 1.6 Forma de Desenvolvimento do Trabalho

Seguimos uma estrutura de pesquisa previamente estipulada, o que foi determinante para que os objetivos fossem alcançados sem graves imprevistos. O modo como desenvolvemos este trabalho encontra-se representado pela Figura 2:

**Figura 2:** diagrama de desenvolvimento de pesquisa



Fonte: MODICA, 2009, online.

Como é demonstrado no diagrama acima, o início de nossa abordagem é configurado pela revisão da literatura existente sobre o tema. Nesse estágio, visitamos autores e obras representativas que trataram da importância do mecanismo de *feedback* para as organizações e, ainda, a relevância do Plano de Desenvolvimento Individual. Uma vez confirmada a importância de abordar tais temas, analisamos qual seria a maneira mais positiva de alcançar nossos objetivos. Era a fase de definição da metodologia. Aqui, a principal dúvida foi se escolheríamos o modelo estudo de caso ou pesquisa exploratória. Ao chegar à conclusão de que a primeira era mais objetiva – o que para nós era de suma importância, pois evitaria que amplitude do tema tornasse o trabalho demasiadamente especulativo –, optamos por ela.

Em seguida, levantamos o protocolo de pesquisa e definimos qual seria o instrumento utilizado para obtenção das informações necessárias. Como desejávamos obter dos gestores entrevistados o máximo de sinceridade e espontaneidade – aspectos essenciais para a consolidação de uma pesquisa que efetivamente enfrentasse situações reais –, optamos por uma entrevista presencial, baseada em um roteiro pré-estabelecido. Ainda no sentido de extrair a sinceridade dos entrevistados, garantimos aos mesmos que os nomes, tanto da empresa quanto dos profissionais, seriam preservados e, no lugar deles, criaríamos nomes fictícios. Toda a conversa foi registrada por gravador de áudio e transcrita na sua integridade, ainda que tenham sido feitos alguns ajustes em relação à gramática dos relatos, a fim de facilitar a compreensão do leitor.

Todas as entrevistas foram realizadas fora do ambiente de trabalho, o que se demonstrou essencial para que os gestores entrevistados assumissem uma postura menos formal e mais espontânea. Com essa espontaneidade, os relatos foram mais abertos, sem a preocupação de passar uma versão oficial dos fatos. Com efeito, essa era uma preocupação nossa: em um ambiente formal, os profissionais tendem a destacar os pontos positivos e ocultarem os pontos negativos da empresa, não oferecendo, muitas vezes, uma descrição real das situações organizacionais.

Esses dados foram interpretados à luz da teoria sobre o tema e, a partir dessa interpretação, promovemos uma hipótese com potencial para resolver o problema verificado. Relatamos a situação verificada e, em seguida, elaboramos uma conclusão, na qual expomos os aspectos mais fundamentais observados durante o desenvolvimento da pesquisa.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Como apresentado no plano de desenvolvimento do trabalho, nosso estudo se iniciou com a revisão da literatura sobre o tema escolhido. Assim, nesta seção buscamos expor ao leitor os principais conceitos e reflexões teóricas que norteiam as temáticas aqui focalizadas com especial interesse. A começar pelo conteúdo teórico sobre a estratégia de *feedback*.

O conceito de *feedback* é antigo e, naturalmente, sofreu diversas mutações desde seu estabelecimento até a realidade atual. Inicialmente não se referia, necessariamente, a relações interpessoais, mas sim a troca de informações técnicas:

O termo “feed-back” – correspondente a “realimentação” em português – foi cunhado na década de 1860, durante a Revolução Industrial, para designar o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico. Em 1909, Karl Braun, ganhador do prêmio Nobel, usou a expressão para designar as conexões e os loops de um circuito eletrônico. Uma década depois, a nova palavra “feedback” estava sendo usada para nomear a recirculação do som (microfonia) num sistema de amplificação.

Em dado momento, depois da Segunda Guerra Mundial, o termo começou a ser usado em relações de trabalho, no que tangia às pessoas e a seu desempenho profissional (STONE; HEEN, 2016, p. 15).

A partir dessa noção inicial, o conceito de *feedback* se consolidou na linguagem corporativa, porém sem a conotação comportamental que hoje o envolve. Contudo, conforme o século XX operava uma transformação gradativa no paradigma organizacional – caracterizado pela crescente importância do proletariado para a sociedade (PESSANHA; ARTUR, 2013) –, *feedback* passou a referir um modo de relato de experiência interpessoais em ambiente corporativo.

Assim, tanto o setor de Administração quanto alas ligadas à Psicologia Comportamental passaram a utilizar o termo *feedback* com mais frequência, colocando-o no vocabulário de profissionais de diversas áreas. Assim,

a partir da década de 50, duas ideias passaram a orientar o conteúdo e a forma do *feedback* recebido pelas pessoas nas organizações.

Por um lado, a administração, por objetivos ajudou a formalizar e focar o processo de *feedback*; por outro, pesquisas na área de motivação e satisfação estabeleceram relação entre *feedback* recebido e produtividade com o trabalho. Essas tendências impulsionaram práticas de reuniões de *feedback* de desempenho, envolvendo superiores e empregados.

O *feedback* faz com que pessoas possam modificar seus comportamentos na direção desejada, manter os comportamentos já adequados e adquirir novas habilidades e Almeida (2008) descreve *feedback* como “um processo de ajuda para mudanças de comportamento, melhorias de desempenho e para desenvolvimento” (RAMOS; CRUZ, 2015, p. 1).

Com essa apropriação do universo organizacional, o *feedback* passou a fazer parte de estratégias de melhorias no desempenho das empresas. Com ele, gestores e líderes passaram a mobilizar diversas situações, destacando-se (*Ibidem*):

- Confiança: por meio de mecanismos de obtenção de *feedback*, é estabelecido uma relação de confiabilidade entre gestores/líderes e liderados, na medida em que estes últimos sentiam uma proximidade maior em relação aos profissionais que comandavam as tomadas de decisão da organização;
- Avaliação Constante: “o *feedback* é um processo de exame conjunto” (*Ibidem*, p. 2), o que quer dizer que, por meio dele, é possível obter tanto informações capazes de provocar melhorias coletivas quanto individuais;
- Profissionalismo: embora lide com questões abstratas (sentimentos, sensações, impressões, motivação etc.), a prática do *feedback*, no contexto de uma organização, deve ser profissional, isto é, não deve focar apenas nas questões sentimentais dos envolvidos;
- Necessidade de prosseguimento: a prática do *feedback* é um dos estágios para se promover melhorias organizacionais, mas não é o único. Portanto, é necessário ter um plano de ação para o que deve ser feito com as informações obtidas pelos mecanismos de feedback.

Além desses tópicos destacados por Ramos e Cruz (*Ibidem*), há outros aspectos sobre os quais a prática de trocas de *feedback* age de maneira decisiva. Um destes é a sensação de pertencimento. Tal sentimento é decisivo para mobilizar profissionais, tornando sua atuação ainda mais produtiva, como demonstra pesquisa realizada pelo Instituto *Globoforce WorkHuman*, que entrevistou quase 25 mil funcionários de 45 países, pertencentes a diferentes setores industriais:

Uma pesquisa realizada pelo Instituto *Globoforce WorkHuman*, que contou com a consulta de 23 mil funcionários em 45 países e diferentes indústrias, apurou o que faz os funcionários mais felizes. A partir desse estudo global, o instituto criou uma métrica geral – o Índice de Experiência do Funcionário – para medir quais aspectos fazem parte de uma genuína experiência positiva do profissional dentro de uma organização.

O maior motivador encontrado na força de trabalho é o sentimento de pertencer: sentir-se parte de um time, grupo ou organização é o que mais gera felicidade entre os profissionais. Mais do que isso, os profissionais que sentem um forte senso de pertencimento têm uma performance superior, contribuem além das expectativas, e

também estão menos propensos a pedir demissão, segundo o estudo (YAMAOKA, 2017, online).

Dessa forma, um colaborador que se sente parte integrante de um processo produtivo, tem níveis de acerto durante seu ofício profissional, superiores em relação a profissionais que não carregam o mesmo sentimento em ambiente corporativo. Mas como que a prática de troca de *feedback* é capaz de dar ao profissional tal sensação? Na medida em que as informações trocadas pelos profissionais se transfiguram em práticas organizacional, esses profissionais envolvidos percebem que suas colaborações ajudam a moldar o modelo de atuação da organização (*Ibidem*). Em termos mais diretos: por ter sua voz ouvida e levada em consideração, o colaborador se sente pertencente aos projetos e processos que compõem a atuação da empresa. Entretanto, para que tal sensação seja atingida, faz-se necessário que as informações recolhidas sejam transformadas em atos, em medidas, pois, pelo contrário, o sentimento de pertencimento não emerge.

Outro cuidado relevante para os mecanismos de troca de *feedback* é reconhecer que se trata de processo que envolve, a despeito de ser um ambiente profissional, o sentimento dos envolvidos. E esses envolvidos carregam consigo experiências e personalidades diferentes, fazendo com que cada um reaja de um modo diferente diante de *feedbacks* positivos ou negativos: haverá aqueles que se empolgarão excessivamente diante de elogios; haverá aqueles que se desanimarão diante de críticas; e assim por diante. Portanto, a troca de *feedbacks* é, no final das contas, uma estratégia intimamente ligada à gestão de pessoas.

## **2.1 *Feedback* e Gestão de Pessoas**

Os *feedbacks* se relacionam ao campo da gestão de pessoas na medida em que é uma ação que visa a melhoria de seus colaboradores. De forma geral, diz-se que as estratégias de *feedback* visam aprimorar o desempenho das organizações, entretanto tal avanço não é conquistado sem que os envolvidos nos processos produtivos consigam, também, se desenvolver e oferecer o máximo de seu potencial profissional à organização. Ou seja, o desenvolvimento da empresa depende, cada vez mais, do desenvolvimento dos profissionais que trabalham para ela.

Nesse sentido, a prática de troca de *feedbacks* engloba as estratégias de gestão de pessoas:

[...] A instituição deve pensar no bem-estar de seu colaborador e esta deve ser uma preocupação constante do gestor. Isso nos indica que, para além da avaliação de desempenho, é imprescindível a realização de vários momentos de feedback, os quais significam dar o retorno, a resposta a um determinado pedido ou acontecimento, ou ainda, dialogar a respeito de acontecimentos internos, atitude e resultados.

[...] O feedback é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos.

Pode-se dizer, portanto, que ambos os termos “avaliação de desempenho” e “feedback” na Gestão de Pessoas, implicam na avaliação e no retorno (KUHN; BERWING; PINTO, 2015, P. 3-4)

Por se tratar de uma prática que lida com os sentimentos e bem-estar das pessoas, portanto, a prática de troca de *feedbacks* exige cuidados específicos, para que não se tenha um resultado contrário do que foi imaginado inicialmente. Esses cuidados se caracterizam, sobretudo, por impedirem que as informações captadas pelos processos de feedback sejam recebidas de maneira equivocada.

A empresa *ARCH Profile Solutions*, especializada em consultoria corporativa e criação de sistema para processos seletivos, a partir de pesquisa realizada em 2018, buscou compreender quais são as práticas que devem ser aplicadas nas trocas de feedback para que os colaboradores não se sintam desmotivados diante das devolutivas. Esse levantamento foi apurado e interpretado pelo porta *Empreendedores*, que divulgou as medidas por tópicos hierarquizados por relevância (EMPREENDEDORES, 2018). No topo da lista, o material ressalta a importância de dar “*feedbacks constantes*”. Assim, o líder deve criar o hábito da troca de *feedbacks*, pois, com isso, além de naturalizar o processo na empresa, obtém-se informações mais precisas sobre o que realmente acontece nos processos e projetos organizacionais. Outra medida destacada pelo estudo é a de criar “um ambiente confortável”. O colaborador não pode se sentir pressionado ou intimidado por esse tipo de encontro, pois, desse modo, sua contribuição seria distorcida pela não naturalidade com que encarou todo o processo. Outro cuidado essencial diz respeito à necessidade de ser objetivo e assertivo nas argumentações. Deve ficar claro aos colaboradores o que precisa ser melhorado, o que precisa ser mais explorado e o que já está satisfatório. Uma reunião de *feedback* que cria mais dúvidas do que certezas não cumpre com o seu objetivo (*Ibidem*). Por fim, as orientações destacadas pelo estudo apontam para duas práticas fundamentais: “tenha como foco a ação” e “permita o diálogo”. A primeira é essencial para que os colaboradores percebam que os *feedbacks* positivos e negativos não obedecem a critérios pessoais, mas sim técnicos. É, portanto, uma prática capaz de credibilidade ao processo. Já a segunda orientação visa possibilitar ao colaborador perceber que não se trata de recriminar ações, mas sim de encontrar caminhos para que as deformidades

sejam corrigidas, promovendo a melhoria da organização, das equipes que dela participam e de suas individualidades.

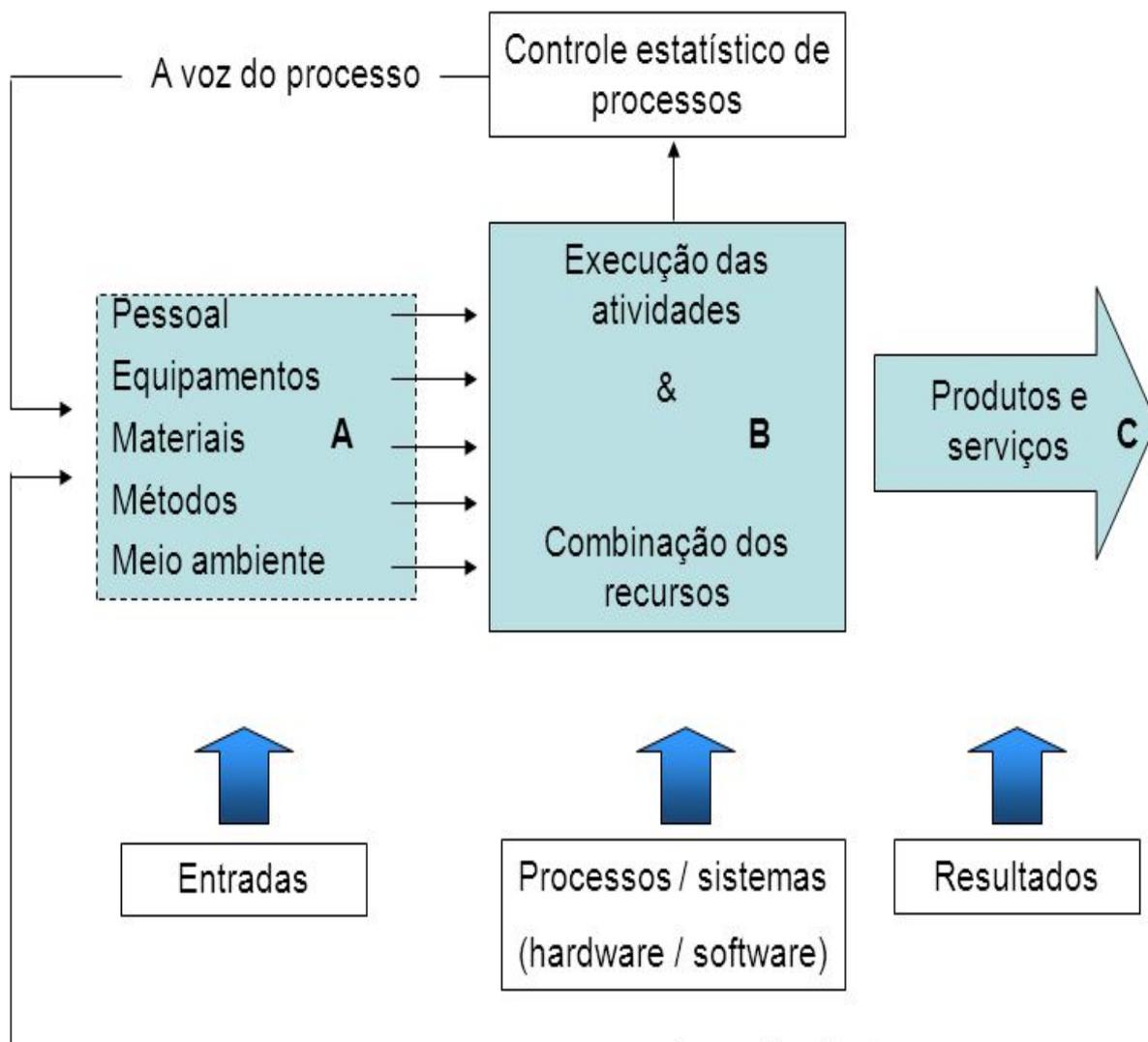
Destacar a importância dos mecanismos e *feedback* para a melhoria individual é estratégico para o presente estudo. Isso porque, em grande parte de literatura que encontramos sobre a contribuição dos mecanismos de troca de *feedback*, destacam o valor organizacional dessa prática, isto é, não são tão numerosas a quantidade de obras que tratam em primeiro plano dos efeitos individuais dos processos de *feedback*.

Embora seja inegável o valor das práticas de *feedback* para a melhoria do desempenho organizacional, essa resposta é efeito, e não a causa. A causa é, efetivamente, a mudança de comportamento individual:

O feedback é um processo de ajuda para mudança de comportamento, é a comunicação entre pessoas ou grupos, para fornecer informações sobre como sua atuação afeta outras pessoas. O termo feedback não é novo, ele está presente há algum tempo nas organizações. Essa ferramenta é utilizada para auxiliar o desenvolvimento profissional e pessoal e pode ser utilizado em todos os níveis hierárquicos. É, essencialmente, um diálogo para reforçar, modificar ou corrigir comportamentos (LASTE; SCHMIDT; GONÇALVES, 2016, p. 2).

Portanto, a melhoria no desempenho geral da organização é obtida graças à melhoria individual dos profissionais que participam dos processos e projetos organizacionais. Esse processo encontra-se ilustrado na Figura 3, cujo objetivo é demonstrar quais são os estágios percorridos para que um processo de *feedback* possa impactar positivamente o desempenho de uma organização:

**Figura 3:** processo de aprimoramento organizacional por *feedback*



Fonte: PAIVA, 2015 (adaptado pelo autor).

Portanto, os resultados percebidos nos “produtos e serviços” só é obtido após passar pelos estágios: “pessoal, equipamentos, materiais, métodos e meio ambiente”. A nós, interessa especialmente o estágio “pessoal”. É a partir desse estágio inicial que todas as outras transformações ocorrem, já que são os profissionais envolvidos que mobilizam todo o resto (equipamentos, materiais, métodos, recursos etc.).

É justamente sob enfoque sobre aspectos individuais que a seção seguinte se debruçará. Nela, discutiremos o impacto do *feedback* no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI).

## 2.2 *Feedback* e PDI

O PDI é, sobretudo, uma ferramenta integradora: busca integrar as expectativas da organização às necessidades dos colaboradores. Em outras palavras, o Plano de Desenvolvimento Individual visa tornar a empresa um elemento participante do avanço pessoal de seus profissionais. Cada organização tem objetivos específicos e, conseqüentemente, caminhos igualmente específicos pelos quais as metas são perseguidas. Essa condição de especificidade significa que as organizações não oferecem a seus colaboradores possibilidades iguais de crescimento e desenvolvimento de carreira. Por isso a importância do PDI: com ele, os profissionais desenvolvem habilidades e exploram aptidões que estão em harmonia com as expectativas da organização, fazendo com que o desenvolvimento individual se traduza em melhoria no desempenho geral da empresa:

**O Plano de Desenvolvimento Individual**, ou **PDI**, é uma das principais estratégias que uma empresa deve considerar para o desenvolvimento dos seus funcionários. Ele pode fazer parte de um plano mais abrangente voltado à gestão de pessoas, podendo integrar o processo de avaliação de desempenho, por exemplo. De maneira geral, ele é um documento importante para o desenvolvimento da carreira dos colaboradores e tem por finalidade alinhar as expectativas da empresa à do profissional, além de poder descobrir futuros líderes.

O PDI é muito particular de cada empresa e colaborador e pode abranger um período de um ou cinco anos para cumprimento das metas. Com ele, é desenvolvido um plano de ações que serve como apoio para que a pessoa não perca o foco, dando passos estrategicamente pensados e não se deixando levar por escolhas aleatórias ou sem objetivos (VARGAS, 2015, online).

Além dessa capacidade de alinhar as expectativas da organização aos interesses individuais dos profissionais envolvidos, o PDI tem uma importância essencial para manter os colaboradores motivados (*Ibidem*). Conforme estes sentem que a organização para a qual trabalham se interessa e se movimenta para promover sua carreira, há, naturalmente, uma sensação de encorajamento, fazendo com que os profissionais retribuam a atenção da organização com dedicação e empenho.

Dessa forma, a gestão de PDI e a prática de trocas constantes de *feedback* estão intimamente conectadas, pois, os retornos recebidos contribuem para que o profissional desenvolva novas habilidades, aprimore ainda mais hábitos admiráveis e reconheça quais são as valências essenciais para construir uma carreira dentro de uma organização. De forma objetiva, os *feedbacks*, dentro da lógica de PDI, possibilitam ao profissional melhorar o que não cumpre com o esperado e amplificar o que já está bom, tornando, assim, o Plano de Desenvolvimento Individual mais viável e até mesmo necessário à organização, na medida em que esta também tem muito a ganhar contando com colaboradores de qualidade e que já internalizaram sua cultura organizacional.

### 3. METODOLOGIA

Na *Apresentação* deste estudo, tratamos superficialmente do método de pesquisa utilizado por nós. Aqui, demonstraremos como que essa metodologia foi essencial para os resultados obtidos.

Como já discutido, o modelo adotado neste trabalho é um modelo híbrido, que alia os recursos do estudo de caso com as bases teóricas oferecidas pela revisão bibliográfica. A partir dessa junção, conseguimos interpretar melhor os resultados das entrevistas, determinando as relações entre as informações recolhidas nos relatos e a teoria sobre o tema tratado.

Desta forma os objetivos foram alcançados pela avaliação das respostas dos entrevistados às perguntas feitas, sendo possível discorrer sobre a questão da obtenção do *feedback*, quais condições interferem neste elemento e as impressões pessoais dos funcionários. Com base nisso, foi possível apresentar as hipóteses e alternativas para o cenário e, por fim, a revisão bibliográfica permitiu o desenvolvimento da discussão sobre os mecanismos de *feedback*, contribuindo como um embasamento para o que foi observado no estudo de caso.

Assim, após ter levantado o material teórico necessários (apresentado na seção *Revisão da Literatura*), realizamos entrevistas com dois gestores (“Carlos”, Diretor Executivo, e “Débora”, Gerente de Produção) da “P0 Coffee”, uma empresa de médio porte do ramo alimentício, sediada em Cuiabá (MT). Reconhecer o porte da organização analisada é essencial porque permite dimensionar melhor as dificuldades de tomadas de decisão, já que elas envolvem mais pessoas e, conseqüentemente, mais dificuldades de veiculação. Para definição do porte da empresa abordada, consideramos o seguinte esquema apresentado pela Tabela 1:

**Tabela 1:** padrões de porte organizacional

| Porte                          | Comércio e Serviços    | Indústria               |
|--------------------------------|------------------------|-------------------------|
| Microempresa (ME)              | Até 9 empregados       | Até 19 empregados       |
| Empresa de Pequeno Porte (EPP) | De 10 a 49 empregados  | De 20 a 99 empregados   |
| Empresa de médio porte         | De 50 a 99 empregados  | De 100 a 499 empregados |
| Grandes empresas               | 100 ou mais empregados | 500 ou mais empregados  |

Fonte: SEBRAE, 2013, p. 17.

Com base nesses parâmetros, a “P0 Coffee” se enquadra no segmento médio porte, exercendo um papel de destaque no ramo alimentício de Cuiabá, produzindo e comercializando alimentos massivamente consumidos pela população regional.

Como já mencionado, os nomes são fictícios (tanto dos gestores entrevistados quanto da empresa), mas as demais informações são todas verdadeiras. Buscamos manter os relatos fiéis em relação à fala dos entrevistados, operando apenas algumas correções linguísticas para facilitar a compreensão do leitor.

Como a ideia era obter o máximo de sinceridade dos respondentes, optamos pelo modelo de entrevista “não estruturada”:

É preciso primeiro recuperar, em sentido amplo, o momento da entrevista; transcrever o que foi gravado, depois de ouvir a fita atentamente, fazendo anotações preliminares, de memória, sobre significados que parecem emergir de alguns momentos especiais, e que ficarão no aguardo da análise. Os textos das várias entrevistas, com todas as anotações de referência (local, hora, circunstâncias especiais etc.), devem estar à disposição para serem trabalhados juntamente com a gravação oral. Quanto mais próxima da entrevista for feita a sua recuperação, melhor (MATTOS, 2005, p. 840).

Com esse modelo, tornou-se possível atingir uma espontaneidade na entrevista porque na medida em que não há perguntas nem respostas antecipadas, os respondentes se sentem à vontade para divagar, contar situações aparentemente irrelevantes para a pesquisa. Contudo, muitas das vezes, esses aspectos “aparentemente irrelevantes” ajudam a explicar situações mais complexas, definindo processos, abordagens, medidas etc.

#### 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dois entrevistados conversaram conosco em torno de 30 minutos, conversa esta que foi direcionada por um roteiro pré-estabelecido. Nosso roteiro tinha como principal objetivo sanar as seguintes questões:

- Qual a importância dos *feedbacks* para a organização?
- A organização mantém práticas padronizadas de troca de *feedback* ou os *feedbacks* só são apresentados de acordo com algumas situações específicas?
- Os liderados sabem como essa prática funciona? Eles participam da definição de um sistema de troca de *feedback*?
- Como que o grupo de liderados encara os encontros voltados a trocas de *feedback*?
- Há na organização uma noção institucional sobre a relação dos *feedbacks* com o Plano de Desenvolvimento Individual? Se sim, os liderados reconhecem essa ligação?
- Os liderados estão cientes que a organização tem Plano de Desenvolvimento Individual, caso exista essa estratégia efetivamente?
- Qual o nível de horizontalidade dos *feedbacks*?
- Há algum tipo de restrição na troca desses *feedbacks*?
- É possível mensurar ou apontar resultados positivos práticos obtidos a partir da estratégia de *feedback* e, também, pelo Plano de Desenvolvimento Individual?

Naturalmente, com vistas a preservar o clima de espontaneidade e informalidade, todas essas questões foram introduzidas na conversa de maneira menos teórica, mais alinhada a uma prática conversacional não vigiada. O objetivo dessa estratégia era extrair minúcias sobre a prática de *feedback* e PDI na “P0 Coffee”, de modo que enriquecesse a nossa pesquisa. Toda a conversa foi gravada (fizemos também algumas anotações)

De iniciou, flagrou-se uma coerência entre os relatos dos dois gestores da organização (“Carlos” e “Débora”):

“Carlos”: é importantíssimo [*o feedback*] em todos os níveis. Com tantos anos de profissão e nesse ramo, aprendi uma coisa: nunca atingimos a excelência. Mas não falo isso desaminado, não. O que eu quero dizer é que sempre que chegamos em um

nível que é bom, a gente percebe que dá para ir além. O buraco é cada vez mais fundo, sabe?! Com os feedbacks, a gente sabe exatamente onde dá para melhorar. Nossa empresa é grande. Precisamos saber como as pessoas estão se sentindo. Elas precisam contar para a gente.

“Débora” segue na mesma linha argumentativa:

“Débora”: não há como negar a importância [do feedback]. Você imagine administrar centenas de pessoas, cada uma com sua personalidade, seu jeito de ver o mundo, o que gosta, o que não gosta. Nas reuniões de *feedback*, a gente troca tudo, lava a roupa suja (risos). Falo brincando, mas é verdade: às vezes você recebe um *feedback* que você, enquanto gestor, nem imaginava. Quem disser que sabe de tudo que acontece em uma empresa desse tamanho, está mentindo. Mas o *feedback* deixa a gente a par de tudo. A gente consegue agir com mais segurança.

Há, nitidamente, um alinhamento na visão dos dois gestores em relação à importância do *feedback*. Isso pode significar tanto um padrão institucional quanto duas impressões pessoais que, coincidentemente, caminham para a mesma direção. A resposta para tal dúvida só pode ser sanada a partir dos outros trechos do relato, compondo um quadro mais geral sobre a condução dos feedbacks na “PO Coffee” e como que essa condução se conecta ao PDI.

Notada essa coerência no primeiro trecho dos relatos dos dois gestores, no momento seguinte notamos casos de discordância no que tange à padronização das práticas de feedback. “Débora” defende uma condução mais livre, colocando em primeiro plano ou situações organizacionais:

“Débora”: não tem como padronizar. Impossível. Porque assim: você pode se programar para fazer, vamos supor, uma reunião de feedback a cada 15 dias. Você fala com os coordenadores de cada setor e fala para eles que de 15 em 15 dias eles têm que realizar uma reunião de feedback. Mas não tem como imaginar como a produção vai estar nesses dias. Então pode ser que você tenha outras coisas para resolver. Para você ter uma ideia, eu já adiei reunião de gestão para cuidar de uma questão pessoal de um funcionário, que passava por uma crise... E até acho que tem que ser assim mesmo: flexível é a palavra. É sempre bom ter feedback, mas ter uma regra fixa mais atrapalha do que ajuda.

“Carlos”, por sua vez, assume uma postura mais protocolar:

“Carlos”: É política da empresa realizar esses encontros. Então cada setor deve se reunir de tempos em tempos, e fazer reunião de *feedback*. Mas claro que cada coordenador, gerente, tem condição de definir como vai achar melhor. Porque cada setor tem suas demandas, seus “pepinos”. Mas é recomendável que exista reunião periódica, sim. É política da empresa.

Há, como se vê, uma diferença na noção dos dois gestores: enquanto um reconhece como “política da empresa” a necessidade de haver padronização no processo de repasse das informações recolhidos pelo mecanismo de *feedback*, a outra tem uma percepção mais particularizada sobre se deve ou não haver padronização nesse sentido.

Ainda nessa mesma questão, “Débora” explica os casos em que as reuniões de *feedback* são mais necessárias: “ao final de um projeto mais complexo ou até mesmo se aparece algum problema que mostra que a gente vai ficar abaixo da meta, aí a gente precisa entender o que está acontecendo”. Desse modo, revela uma tendência de prevenção das reuniões de *feedback*.

Já sobre a participação dos liderados na decisão do mecanismo de *feedback* ideal, ambos os entrevistados responderam que os líderes têm total autonomia para discutir isso com seus liderados:

“Carlos”: a gestão, os diretores... não passam nada nesse sentido. O nosso objetivo é dar total poder de decisão para os líderes. Eles que avaliam com os liderados qual a melhor maneira de realizar os *feedbacks*. Nós [os diretores] buscamos entender que cada setor e tipo de serviço têm suas características. Então damos essa autonomia: se o líder da seção de logística, por exemplo, quer dar mais reuniões de *feedback* do que os outros, não tem problema, porque ele sabe melhor do que ninguém as necessidades da sua equipe.

“Débora” corrobora com a argumentação de “Carlos”, quando diz:

“Débora”: nós [da organização “P0 Coffee”] preferimos uma distribuição de responsabilidades. Claro que, como Gerente de Produção, eu preciso saber o que está acontecendo, e sei. Realmente sei. Mas se for para a gente [da gestão] tomar conta de tudo, então para que que serviria ter os líderes, não é mesmo?! Eles precisam tomar as decisões deles também. São colocados lá para isso. Então, se eles quiserem realizar uma reunião por semana de *feedback*, mesmo que eu pessoalmente não ache a melhor maneira, ele [o líder de cada seção] tem autonomia e apoio para fazer. O que posso fazer é aconselhar, conversar, passar minha experiência. Mas isso é diferente de mandar: “aqui, o *feedback* é passado no final do mês”! Não. Eu prefiro deixá-los [os líderes] à vontade para resolverem isso com suas equipes.

Essa autonomia relatada por “Carlos” e “Débora” incidem em outro aspecto importante da nossa compreensão: o modo como os liderados encaram as reuniões de *feedback*. Enquanto gestores (Diretor Executivo e Gerente de Produção, respectivamente), pelos relatos, observamos que chegam até os dois respondentes tanto reclamações quanto elogios em relação por parte dos liderados em relação à postura de seus líderes. Nas entrevistas, na verdade, foi verificado que até existe um canal para esse tipo de comentário, chamado por “Carlos” de *Draft*. Esse termo só foi referido por “Carlos”, porém, a partir do relato de “Débora”, é possível perceber que a Gerente de Produção também partilha dos seus conceitos:

“Débora”: muitas vezes os liderados têm uma observação que os líderes não têm. Eu já passei pelas duas posições e sei como é: às vezes, quando você é liderado, você acha que o líder não está conseguindo resolver alguma coisa, mas aí, quando você vira líder, você percebe que é difícil mesmo, que não depende só da sua vontade. Vai ter vez em que o líder vai ter razão, mas vai ter vez em que o liderado tem razão. Em qualquer lugar é assim. Então, assim como temos que ouvir dos líderes o que ele acha dos liderados, a gente precisa ouvir também o que os liderados acham da atuação dos líderes. Isso é importante.

E é nesse sentido que os gestores recebem as informações sobre os que os liderados acham das reuniões de *feedback*, como lembra “Carlos”: já houve muito caso em que chegou para gente [gestores] que era muita reunião, já chegou para gente que era pouco reunião; já vieram falar para gente que se sentiam acuados para expor esse ou aquele líder”. Por outro lado, tanto “Carlos” quanto “Débora” avaliam que os liderados, de forma geral, entendem a necessidade dessas reuniões, pois acaba sendo uma maneira desses colaboradores se manifestarem sobre o que acham do serviço:

“Débora”: é óbvio que nem sempre a gente gosta de reunião o tempo todo. A gente quer fazer as coisas acontecerem. Mas tem sim uma compreensão geral. Porque percebem que se a gente agir sem realizar esses *feedbacks*, a chance de depois surgir algum problema é muito grande. Muita coisa já foi resolvida em reunião de *feedback*. [Por exemplo]: esses tempos mesmo, um colaborador falou em uma reunião que tinha muita gente cuidando do mesmo serviço, da mesma atividade. Que era possível fazer com menos [pessoas]. Todos concordaram e a mudança foi feita.

O próximo tópico abordado pela entrevista foi a relação do mecanismo de *feedback* com o Plano de Desenvolvimento Individual. Nessa questão, um relato foi especial, porque demonstra uma relação individual com o PDI da “P0 Coffee”. “Débora”, atual Gerente de Produção, chegou a esse cargo por meio de um planejamento de carreira que foi conduzido pela própria organização, a partir da sensibilidade da antiga Gerente de Produção:

“Débora”: eu cheguei à gestão assim. Eu entrei na “P0 Coffee” como Operadora. Passei no processo seletivo super concorrido e entrei. Fiquei três anos na mesma função. Aí minha antiga líder passou para a gerência e me indicou como líder do setor de produção mesmo. E ela que foi me preparando, porque ela já tinha outros planos e sabia que eu daria uma boa Gerente. Só que ela nem sabia o que era PDI nem nada disso. Era dessas gerentes antigas, sabe?! Mais da prática do que da teoria. Agora, na situação de Gerente, eu busco retribuir. Então comecei a estudar como fazer isso. Eu já tinha estudado PDI na faculdade, mas passou batido. Quando cheguei à gerência me aprofundi mais, busquei saber com os diretores como funcionava e tal.

Pelo relato de “Débora”, é possível detectar que o PDI ao qual ela se refere diz respeito a uma tomada de decisão individual, o que demonstraria que não há uma política organizacional

sobre isso. Entretanto, a partir do relato de “Carlos”, percebemos que a estratégia de PDI da “P0 Coffee” passa por um processo hierárquico: “Isso mudou de uns tempos para cá. Percebemos que subir um funcionário de cargo é muito mais produtivo do que chamar alguém de fora. Então a estratégia passou a ser investir na carreira dos que aqui estão, para colher os frutos depois”. “Débora”, ainda, afirma que é uma das principais entusiastas da gestão de PDI na organização: “Eu encho o saco de todo mundo (risos) sobre o PDI. É que é muito mais fácil. Eu que passei por todas as etapas, fui moldada para esse serviço. Conheço tudo”. Portanto, na concepção da Gerente de Produção, a gestão de PDI é essencial porque a integração é realizada com mais agilidade, na medida em que um colaborador que já conhece a organização terá mais facilidade para gerir os projetos.

Conclui-se que os colaboradores sabem que existe uma gestão de PDI na “P0 Coffee”, na medida em que os gestores demonstram em seus relatos que tal prática é estimulada.

Já sobre o nível de horizontalidade do mecanismo de *feedback*, o relato de “Carlos” é emblemático quando aponta a participação de diversos níveis hierárquicos nas reuniões de *feedback*. Argumenta, ainda, que a filtragem é feita de forma gradativa, até que chegue à gestão, demonstrando que as conclusões sobre os processos e projetos da organização perpassam por um número representativo de profissionais:

“Carlos”: as reuniões de *feedback* são feitas, a princípio, entre os líderes e colaboradores de cada setor. Assim: o líder do setor de logística reúne a equipe de logística e faz a reunião; o líder do setor de produção a mesma coisa; e assim vai. Depois dessa reunião inicial, os líderes se reúnem com os gerentes, em reuniões mais particulares, e reportam a pauta. Individualmente, o Gerente de cada área reporta aos diretores, que dão aval para algum tipo de mudança.

“Carlos”, ainda, oferece uma explicação para esse modelo de troca de *feedbacks*:

“Carlos”: nós testamos várias formas já. Antes, quando a nosso porte era bem menor, todos participavam das reuniões de *feedback*. Imagina: todos os profissionais de uma área na mesma reunião tentando resolver os problemas. Não dava certo, porque ninguém se sentia à vontade. Também testamos o sistema de relatórios de *feedback*. O resultado também foi ruim. Então começamos a setorizar as reuniões. Foi uma decisão acertada, porque todo mundo ficava mais à vontade, havia mais sinceridade e, por isso, a gente conseguia resolver os problemas com mais eficiência.

“Débora” partilha da impressão de “Carlos”, mesmo tendo menos tempo de contribuição na organização analisada. Para ela, direcionar a reunião acaba sendo mais eficiente porque os problemas também são mais bem direcionados: “eu, como Gerente de Produção, preciso resolver os problemas da produção. Os colaboradores esperam por isso, esperam que eu brigue

por eles”. Além disso, destaca-se no relato de “Carlos” a importância de setorizar as reuniões para permitir a participação de todos nas tomadas de decisão:

“Carlos”: tem gente que não gosta de falar em público. É o que mais tem. A gente precisa entender isso, e entendemos. Então uma pessoa que, de repente, está insegura para propor uma de *Action plan* na frente de todos os companheiros de trabalho, acaba tendo mais firmeza para propor em uma reunião que só envolve a equipe dela, as pessoas que ela conhece melhor. Qualquer opinião é válida: se não for acatada, só a reflexão que ela gera traz muitos benefícios. Hoje, somos uma empresa atual. A atualidade pede isso. Pede a participação de todos, a contribuição de todos. A gente só tem a ganhar com isso. Todos nós já tivemos experiência em que o chefe não ouvia ninguém, tomava qualquer decisão sozinho, desagradava todo mundo, desmotivava todo mundo. Hoje isso está ultrapassado. Tudo evolui, né?!

Aqui, a partir desse relato de “Carlos”, a entrevista foi conduzida para uma conversa no sentido da mudança das culturas organizacionais em relação ao *feedback*. “Carlos”, que é diretor há 10 anos da “P0 Coffee”, foi questionado se era assim quando ele chegou e quais são as principais mudanças percebidas por ele. O relato do Diretor Executivo demonstra que a “P0 Coffee” foi mudando seu modo de agir de acordo com os novos profissionais que chegavam. Disse, ainda, que a contribuição da teoria foi decisiva nesse sentido, pois permitiu que as mudanças fossem implantadas com base em exemplos positivos:

“Carlos”: antes era diferente. Quando cheguei na “P0 Coffee” o sistema era muito mais rígido, mais de acordo com o modelo antigo de gerenciamento. Isso de dar voz para todos os funcionários, de ouvir todo mundo é recente. Antes era tudo centralizado na figura do dono do negócio. O resto obedecia. O estudo foi muito importante para essa mudança. Eu vivi isso. As pessoas que foram chegando vinham com outra bagagem, cursaram faculdade, sabiam conceitos novos, tinham exemplos de coisas que deram certo em outros países. Aí foi mudando aos poucos. O próprio conceito de líder não existia; a gente chamava de Encarregado. Se você comparar as idades do pessoal que hoje está na “P0 Coffee” com da época que eu entrei, você vai ver que hoje tem mais jovens como líder, gerente. Chegaram nesse posto por causa do conhecimento, e não da experiência, como era antes.

Portanto, para “Carlos”, uma geração mais antiga lidava com as questões a partir da experiência empírica, aplicando o que aprendeu com o antecessor e assim por diante; já a geração seguinte – que, segundo ele, tem maior representatividade na “P0 Coffee” a partir da segunda década dos anos 2000 – se baseia, também, em bases teórica e comprovadas por estudos direcionados. Em seu relato fica clara a definição de uma geração mais antiga como adepta da prática e outra como adepta do estudo.

Sobre as restrições nas trocas de *feedback*, pelos relatos, é possível perceber que há sim limites que não devem ser ultrapassados e esses limites são definidos institucionalmente. Assim,

independente da conjuntura ou do setor profissional, todos atendem a essas definições no momento de apresentar um *feedback*:

“Débora”: não pode haver ataque pessoal, *frontal*, como dissemos. Por mais que o erro tenha sido individual, uma equipe é tratada como um corpo só. Todo mundo tem que estar no mesmo barco. Tipo assim: em vez de você dizer que fulano não está se empenhando para cumprir os prazos, você diz que a equipe precisa se atentar para os prazos, entendeu?! O recado está dado e todo mundo entendeu; cada um sabe o que fez de certo e errado, mas se você expõe, aquilo cria um clima de desunião e de tensão na equipe. Ninguém gosta de ser exposto para um superior. Então, se um errou, todo mundo errou; no acerto é a mesma coisa.

“Carlos”, por sua vez, segue a argumentação de “Débora”, porém com uma abordagem mais teórica:

“Carlos”: na verdade, *feedback* sempre existiu, né?! Só não tinha esse nome. O que começou a acontecer foi uma melhor estruturação, para conseguir *insights* mais interessantes. Com base nas melhores práticas nacionais e internacionais, a gente criou um modelo de troca de *feedback*, preservando o anonimato, cuidando para que ninguém se sentisse ameaçado, explicando como que aquelas informações seriam utilizadas.

Sobre os resultados positivos obtidos a partir da prática de troca de *feedback*, ambos os respondentes deram diversos exemplos. O mesmo foi verificado em relação ao impacto da gestão de PDI.

Portanto, nota-se que as gestões dessas duas práticas por parte da “P0 Coffee” são avaliadas como positivas pelos dois entrevistados. Vejamos o relato de “Débora” sobre o impacto positivo da gestão de *feedback* primeiro:

“Débora”: muitos problemas foram resolvidos graças aos *feedbacks*. Muitos mesmo! Posso dar o exemplo de uma correção no processo de estocagem. A gente precisa saber o que tem no estoque para conduzir a produção de alimentos. Então, o estoque era diariamente atualizado, mas o planejamento de produção era feito de uma só vez. Então o que acontecia: no momento em que a gente fazia determinado planejamento, o estoque era um; na hora de executar, o estoque era outro. Esse *feedback* foi passado pela equipe e a gente conseguiu alinhar essas informações. Agilizamos demais a produtividade e ainda impedimos desperdícios.

“Carlos” corrobora com esse relato de “Débora”, declarando os *feedbacks* como “elemento-chave” para a gestão organizacional. Segundo o gestor, quanto mais completo o *feedback*, menores as chances de crise no processo produtivo: “quanto mais retorno a gente tem, melhor para tomar decisões. A gente se renova o tempo todo, e o *feedback* é elemento-chave nesse processo”.

Já sobre a gestão de PDI, “Carlos” relata o seguinte:

“Carlos”: seria ilógico não investir no desenvolvimento individual dentro da “PO Coffee”. Essas pessoas que estão conosco tem potencial e são boas – confiamos no nosso processo seletivo. Então, se a gente não aproveita esse potencial, outro irá aproveitar, até mesmo um concorrente. Fora que, oferecendo uma possibilidade de carreira, o funcionário se sente muito mais motivado. Para gente, é uma ferramenta motivacional também. Todos ganham: os colaboradores, que ganham uma possibilidade de carreira, e a organização, que economiza tempo e dinheiro aproveitando um potencial que já é nosso, que já conhece nosso modo de trabalhar, nossa cara, nossa cultura.

Portanto, é notório que os dois gestores demonstram satisfação com o modelo de gestão de *feedback* e de PDI mantido pela organização, levando em consideração que eles também participam da orquestração desses modelos.

Na seção seguinte, discutiremos esses resultados obtidos, à luz da fundamentação teórica sobre o assunto.

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, discutiremos os dados mais relevantes em relação ao tema deste estudo. Para tanto, cruzaremos as informações dadas pelos respondentes com formulações teóricas de pesquisadores e especialistas respeitados na área de gestão de *feedback* e PDI.

Notou-se, na primeira parte do relato dos gestores, um reconhecimento genuíno da importância do *feedback*. Ambos concordam com a relevância dessa prática para a empresa “PO Coffee” e seus depoimentos estão bem alinhados no sentido de acreditar que os *feedbacks* possibilitam melhorias de diferentes ordens para a organização. Nesse sentido, as práticas da empresa consultada estão em conformidade com o material teórico a que recorreremos, já que estes argumentam que

verifica-se que tanto o fornecimento de feedback quanto os programas de avaliação de desempenho podem trazer muitos benefícios para o colaborador, para o líder e para a empresa. Pôde-se compreender que o método de avaliação deve estar alinhado com os objetivos estratégicos e modelo de gestão da empresa, bem como ser realizado de forma adequada, com apoio das lideranças, baseado em fatos concretos, com comunicação bidirecional e com intuito de desenvolvimento do colaborador. Assim, compreende-se que o líder deve estar bem preparado para realizar as avaliações, para fornecer feedback e para promover um ambiente de comunicação efetiva, como abertura para o diálogo (TAVARES; TAVARES, 2017, p. 34-35).

Dessa forma, reconhece-se que a estratégia de obtenção de *feedback* da organização está disseminada na organização, acompanhando as práticas cientificamente demonstradas como positivas pela comunidade acadêmica e por teóricos especializados em gestão organizacional.

Entretanto, em seguida, observou-se uma discordância nos relatos em relação à padronização dos mecanismos de obtenção de *feedback*: para “Débora”, a padronização é inviável e improdutiva; já para “Carlos”, a padronização consta na “política da empresa”. Tal desalinhamento é preocupante porque demonstra que um ou outro não reconhecem efetivamente a cultura organizacional da empresa sobre o tema, apresentando concepções individuais sobre o tema. O alinhamento seria necessário porque

a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais. [...] Significa princípios que grupos organizacionais tem inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (SANTOS, 2018, p. .1-2).

Ou seja, para obter melhorias contínuas, seria interessante investir em um processo de alinhamento da gestão de *feedback*, pois se dois membros da gestão partilham de impressões distintas sobre como a mesma deve funcionar, a tendência é que esse mesmo desajuste esteja reproduzido nas equipes de trabalhadores. Valeria, então, buscar disseminar a cultura organizacional da empresa, fazendo com que todos os participantes apontem para o mesmo caminho, ainda que tendo opiniões distintas.

Porém, se por uma lado o discurso dos dois gestores entrevistados se repelem no sentido de reconhecer a importância da padronização nos mecanismo de *feedback*, por outro lado, nota-se uma coerência em relação ao caráter preventivo dos *feedbacks*: para “Débora”, os *feedbacks* demonstram problemas que impediriam que as metas fossem atingidas, permitindo uma ação de correção antes que essa insuficiência se concretizasse; já para “Carlos”, os *feedbacks* cedem informações que permitem melhorias que irão impactar nos projetos futuros. Isto é, tanto para um quanto para outro, a valorização dos *feedbacks* está ligada ao fato de que ele permite que os problemas sejam corrigidos antes de impactarem decisivamente nos resultados perseguidos pela empresa.

Sobre a questão da participação dos liderados na escolha do mecanismo de *feedback* a ser adotado, os dois gestores entrevistados foram categóricos: é dada toda liberdade e autonomia para que os líderes construam com seus liderados a melhor maneira de trocar experiências organizacionais. Esse cenário retratado pelos gestores se alinha às práticas mais contemporâneas, caracterizada pela autonomia de líderes e liderados para tomarem decisões, sem necessariamente precisarem recorrer à gestão. Naturalmente, os diretores e gerentes devem ser consultados e informados sobre as mudanças, entretanto os líderes e liderados estão muito mais próximos de certas deformidades operacionais do que a gestão, o que os torna mais capacitados a definirem determinadas questões. Em termos mais objetivos, líderes e liderados participam mais ativamente de alguns aspectos do negócio, enquanto que os gestores participam mais ativamente de outros aspectos do mesmo negócio. Daí a importância de ceder autonomia para que líderes e liderados determinem qual a melhor maneira de conduzir uma situação que diz respeito diretamente a suas atividades. Desse modo, tanto o setor produtivo da organização cria planejamentos específicos para melhorar o desempenho da empresa:

A concessão de maior autonomia permite que o funcionário exerça o controle sobre sua programação e horário de trabalho, suas metas, sua eficiência e sua produtividade. Esses aspectos já foram identificados no enriquecimento do cargo, porém as NFOT retomam a autonomia, atribuindo-lhe valor na organização do trabalho, como uma fonte de eficácia e de competitividade organizacional (CONCEIÇÃO NETO, 2014, p. 19).

Ainda nesse sentido, “Carlos” revela que a “P0 Coffee” passou por um processo de descentralização do poder, provocada por uma intensa mudança estrutural. De acordo com o Diretor Executivo, que trabalha na empresa há 10 anos, quando ele entrou na organização (já em um cargo de gestão), havia uma forte tendência centralizadora, configurada pela noção “dono do negócio”. Assim conforme o relato desse entrevistado, a organização foi passando por um processo de renovação do seu corpo de trabalho, substituindo uma estrutura ultrapassada – baseada na centralização total de poder – por uma mais atual – baseada na ideia de divisão do poder. Para “Carlos” essa transformação teve a ver com a chegada de novos profissionais advindos de faculdades, que traziam, além da experiência prática, o conhecimento de conceitos e medidas prestigiadas internacionalmente. Trouxeram, portanto, um pouco de base teórica para a prática. Com isso, a centralização foi dando lugar à divisão de responsabilidade e oferta de protagonismo a todos os participantes da organização.

Esse relato de “Carlos” aponta para uma tendência, cujo elemento central é despolarização das tomadas de decisão:

As organizações burocráticas públicas brasileiras têm enfrentado duras críticas quanto ao seu desempenho global nas últimas décadas. De fato, essas organizações apresentam uma série de problemas, tais como superposições e disfunções organizacionais, recursos humanos desmotivados e despreparados, falta de visão gerencial e de sistemas de informação integrados, excesso de controles burocráticos de eficácia duvidosa, filosofia de atendimento pouco voltada ao cliente, entre outros. É emergencial e prioritária a adoção de medidas que possam modificar essa situação. No mundo todo, tanto no setor privado quanto no público, presenciamos uma transformação acelerada na organização da produção. Tendências relacionadas à descentralização organizacional e ao estabelecimento de parcerias têm-se mostrado cada vez mais adequadas, reduzindo custos e aumentando a eficiência e eficácia das organizações (PIMENTA, 1995, p. 1).

Isto é, comparando os relatos de “Carlos” com a fundamentação teórica, a “P0 Coffee” adotou o caminho da atualização, partindo de modelo centralizado para outro descentralizado, o que se demonstra positivo de acordo com as principais fundamentações teóricas relacionada ao tema.

“Carlos” ainda menciona uma prática de troca de *feedbacks* entre líderes e gestores, denominada por ele como *Draft*. Literalmente, o termo utilizado por “Carlos” é traduzido como “esboço”, “projeto” e “planejamento”. No mundo corporativo, existe a designação “Comitê *Draft*”, utilizada para definir a formação de um grupo de frente de planejamento (ANDRADE, 2019). Comparado o contexto no qual “Carlos” mencionou o termo com a tradução literal e o conceito de “Comitê *Draft*”, é possível aferir que se trata de um encontro no qual gestores

(diretores e gerentes) consultam os líderes de cada setor para traçar planos de instauração de novos projetos. Portanto, a partir do *feedback* reportado pelos líderes de setores, os gestores tomam decisões importantes em relação aos projetos da empresa.

Há, então uma divisão na estrutura organizacional da “P0 Coffee” no que tange ao mecanismo de *feedback*. Essa divisão encontra-se demonstrada na Tabela 2:

**Tabela 2:** Divisão de Reuniões de *Feedback*

| <b>REUNIÃO</b>                    | <b>PARTICIPANTES</b>  | <b>OBJETIVOS</b>  |
|-----------------------------------|---|---|
| <b><i>Feedback de equipes</i></b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes (por setor)</li> <li>- Líderes</li> <li>- Gerentes (em determinadas ocasiões)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repasse de informações sobre resultados de projetos já realizados;</li> <li>- Troca de experiências entre os membros da equipe (reclamações sobre métodos e processos; solicitações de melhoria; elogios à execução de determinado projeto ou decisão);</li> <li>- Encaminhamento de decisões estratégicas.</li> </ul> |
| <b><i>“Draft”</i></b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerentes</li> <li>- Diretores</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Repasse das demandas sinalizadas pelas equipes;</li> <li>- Solicitações de mudanças estruturais (aumento ou diminuição de equipe, ampliação de orçamento, alteração na dinâmica das equipes etc.)</li> <li>- Deliberações sobre demandas anteriores;</li> <li>- Apresentação de resultados.</li> </ul>                 |

Os gestores consultados deram explicações coerentes sobre as razões pelas quais foram criadas essas divisões para a obtenção de *feedbacks*. Segundo eles, realizar uma única reunião com todos acabava coibindo e até mesmo acuando alguns membros da equipe, que diante de profissionais de outras equipes e da gestão se sentiam intimidados e, assim, deixavam de reportar questões importantes. Diante disso, a organização optou por realizar as reuniões separadamente entre cada equipe e, também dividindo os níveis hierárquicos.

Do ponto de vista da horizontalidade, tal decisão não é a ideal, pois contribui para um afastamento ainda mais marcante entre colaboradores e gestão, o que representa um quadro

negativo (STONE; HEEN, 2016); no entanto, na medida em que tal decisão ajudou a deixar os colaboradores mais à vontade para se manifestarem suas próprias convicções nas reuniões, a decisão de dividir as reuniões acaba sendo válida.

Sobre gestão de PDI, os dois gestores entrevistados destacaram com veemência a importância do Plano de Desenvolvimento Individual da organização, possibilitando que os colaboradores se beneficiem com a chance de construir carreira dentro da empresa e que a “PO Coffee” se beneficie também desse quadro, pois poupa recursos e tempo ao introduzir nos cargos de confiança profissionais que já conhecem o funcionamento interno da organização. Inclusive, relacionado à gestão de PDI, o relato da “Débora” é enriquecedor: conforme relatou, ela mesma passou por um processo de sucesso de gestão de PDI, tendo começado como Operadora e chegado até a gerência de um setor. Entretanto, como a ela mesma confidenciou, essa gestão era muito mais uma questão de sensibilidade particularizada do que uma política organizacional da empresa. Atualmente, esse quadro mudou: há uma gestão de PDI efetiva, conhecida por todos os colaboradores e incentivada pelos gestores.

## 6. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar se as estratégias relacionadas à prática de *feedback* assumidas pela empresa analisada são capazes de impactar positivamente sua rotina organizacional; buscamos, ainda, analisar se essas mesmas estratégias contribuem para uma boa gestão de PDI. Assim, a partir dos relatos e do material teórico consultado, concluímos que: 1.) as trocas de *feedback* praticada pela organização são, sim, capazes de promover melhorias significativas na rotina organizacional, tanto auxiliando nas tomadas de decisão em relação aos projetos quanto amparando alterações estruturais da empresa; 2.) o mecanismo de *feedback* utilizado interfere positivamente na gestão de Plano de Desenvolvimento Individual.

A primeira conclusão revelou-se na medida em que observamos que os *feedbacks* representam uma fonte importante de melhoria, servindo de base para tomada de decisões que, conforme os relatos, elevaram a produtividade da organização. Já a segunda conclusão pode ser demonstrada, sobretudo, a partir da trajetória profissional pessoal de um dos gestores entrevistados: “Débora” é fruto de uma gestão de PDI que atualmente foi ainda mais ampliada e melhor formada, de modo que atinge mais profissionais do que atingia em anos anteriores. O resultado tem sido um nível mais satisfatório de produtividade, possível graças a uma atmosfera de motivação e autoestima dentro da organização.

Acreditamos que as declarações dos gestores entrevistados foram enriquecedoras para o desenvolvimento deste trabalho, pois, a partir dos relatos, foi possível compreender com relativa precisão como que a empresa analisada gere os mecanismos de *feedback* e o Plano de Desenvolvimento Individual. Ainda que as entrevistas sejam apenas uma parcela da realidade e organização da “P0 Coffee”, a partir delas, é possível refletir criticamente como que a prática da gestão de *feedback* e de PDI se relaciona com a teoria sobre esses temas, ora refletindo as formulações teóricas, ora adaptando as mesmas a um contexto específico, que não pode ser simplesmente imaginado, mas, sim, vivido.

## 7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Por tudo exposto, acreditamos que este trabalho pode oferecer desdobramentos significativos para o universo acadêmico porque enriquece ainda mais as discussões sobre os temas *feedback* e PDI, inclusive ilustrando um quadro real, com situações que podem perfeitamente servir de base para novos estudos e para novas hipóteses sobre essas práticas em ambiente organizacional. Além disso, nosso estudo é de grande valia para experiências práticas, pois aponta erros e acertos na gestão de mecanismos de *feedback* e de PDI, avaliando quais tendências se demonstram mais embasadas à luz da teoria científica e contemporânea sobre os temas.

Como proposta para futuros estudos, recomendamos um estudo de caso que foque nas coerências e/ou incoerência entre os discursos de líderes/gestores e liderados, observando até que ponto a implantação dos mecanismos de *feedback* refletem o perfil profissional e pessoal dos colaboradores. Com isso, será possível aprofundar ainda mais na análise sobre a importância da troca de *feedback* em ambiente organizacional.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. 5 estratégias para dar feedback sem desmotivar a equipe. 8 fev. 2018. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/5-estrategias-para-dar-feedback-sem-desmotivar-a-equipe>>. Acesso em: 12 fev. 2020.

ANDRADE, Juliana. Super glossário reúne 245 termos do mundo corporativo. **Forbes**, ed. 20 set. 2019. Disponível em: < <https://forbes.com.br/colunas/2019/09/corporativos-glossario-com-245-terminos-do-mundo-corporativo/>>. Acesso em: 3 mar. 2020.

BRANSKI, Regina Meye; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JR., Orlando Fontes. Metodologia de Estudo de Caso Aplicado à Logística. 2015. Disponível em: <<http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf>>. Acesso em: 13 fev. 2020.

CONCEIÇÃO NETO, Vera Lúcia da. **Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho**: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco. 2014. 434f. Tese (doutorado em Organizações e Trabalho) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

COSONI, Bianca. **A importância do feedback**. 2010. 54f. TCC (graduação em Administração) – FEMA, Assis, 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

KUHN, Ivo Ney; BERWIG, Aldemir; PINTO, Raquel Cristiane F. O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária – CIGU Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina 2, 3 e 4 de dezembro de 2015.

LASTES, Adriane; SCHIMDT, Deise; GOLÇALVES, Juciani. Feedback no desenvolvimento pessoal e profissional nas organizações. **SBDG**, Caderno 144, 2016.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, p. 823-47, jul./ago. 2005.

MODICA, José Eduardo. Diagrama representativo da metodologia de pesquisa do estudo de caso. Dez. 2009. Disponível em: < [https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Diagrama-representativo-da-metodologia-de-pesquisa-do-estudo-de-caso-Fonte\\_fig1\\_44152366](https://www.researchgate.net/figure/FIGURA-1-Diagrama-representativo-da-metodologia-de-pesquisa-do-estudo-de-caso-Fonte_fig1_44152366)>. Acesso em: 10 mar. 2020.

PAIVA, Márcio José Coutinho de. Introdução ao Controle de Qualidade. 2015. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/1771330/>>. Acesso em: 22 fev. 2020.

PAIVA, Marcio José Coutinho. Introdução ao Controle Estatístico de Qualidade. 2015. Disponível em: < <https://slideplayer.com.br/slide/1771330/>>. Acesso em: 02 mar. 2020.

PESSANHA, Eliana Gonçalves da Fonte; ARTUR, Karen. Direitos trabalhistas e organização dos trabalhadores num contexto de mudanças no mundo do trabalho: efeitos sobre os trabalhadores da saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 18, n. 6, p.1569-1580, 2013.

PIMENTA, Carlos Cesar. Novos modelos de gestão descentralizada e de parcerias para as administrações estaduais. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 3, p. 171-87, 1995.

PUC. **Metodologia de Pesquisa**. Rio de Janeiro: PUC RIO, 2015.

RAMOS, Lucimeri; CRUZ, Helio Alves da. Prática do feedback em uma organização industrial de São José/SC. XII SEGET – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 28 a 29 out. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/35722396.pdf>>. Acesso em: 2 fev. 2020.

SANTOS, Érica Mendes dos. A importância da cultura para as organizações. **CAD.**, v. 8, n. 1, jan./dez., 2014, p. 19-37.

SEBRAE. **Anuário da Micro e Pequena Empresa**. Brasília: SEPN, 2013.

STONE, D.; HEEN, S. **Obrigado pelo Feedback**: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos. São Paulo: Schwarcz, 2016.

TAVARES, Ariane Serpeloni; TAVARES, Felipe Mattos. Conversando sobre desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do UNISAL**, v. 1, out. 2017.

TUPY. **Plano de Desenvolvimento Individual – PDI**. Joinvile: Gestão de Talento, 2014.

VARGAS, Sami. Como fazer do PDI um processo recorrente na sua empresa. 11 fev. 2019. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/pessoas/pdi/>>. Acesso em: 17 fev. 2020.

YAMAOKA, Juliane. Sentimento de pertencer é o que mais engaja colaboradores. 16 jun. 2017. Disponível em: <<https://administradores.com.br/noticias/sentimento-de-pertencer-e-o-que-mais-engaja-colaboradores>>. Acesso em: 14 fev. 2020.