



LETÍCIA MARONEZE ZAVA

***FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE
ACOMPANHAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE EQUIPES
DA EMBRAPA SOJA**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo 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

Londrina – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

***Feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa Soja,**

elaborado por Letícia Maroneze Zava e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Londrina, 19 de outubro de 2018.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, representada neste documento pelo Sr. Fábio Álvares de Oliveira, Chefe-Geral em exercício, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa Soja, realizado pela aluna Letícia Maroneze Zava, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

Fábio Álvares de Oliveira

Chefe-Geral em exercício

Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Letícia Maroneze Zava, abaixo assinada, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1-Londrina (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 02/12/2016 a 19/08/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado *Feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa Soja, é autêntico e original.

Londrina, 19 de outubro de 2018.

Letícia Maroneze Zava

RESUMO

A gestão de pessoas tem apresentado temas cada vez mais desafiadores, os quais exigem dos gestores atualização constante e utilização de ferramentas que os auxiliem a conduzirem os colaboradores à entrega dos resultados almejados pela empresa. Esta monografia tem como tema central propor a utilização do feedback como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa Soja. Através da pesquisa bibliográfica realizada, que possibilitou detalhar os tipos de comunicação, as características da liderança, os tipos de *feedback* e as diferenças apresentadas pelos colaboradores de cada geração, foi possível fazer uma proposta de utilização do *feedback*. Adotar uma comunicação assertiva e utilizar de características da liderança que busquem o desenvolvimento do colaborador constituem as bases da proposta. Têm-se como integrantes da proposta ainda os tipos de *feedback*, positivo e construtivo, e as diversidades das gerações. O conjunto destes elementos traduziu-se na proposta de utilização do *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa Soja. Aplicada essencialmente considerando a comunicação, o envolvimento dos colaboradores e o treinamento para dar e receber o *feedback*, a proposta visa fortalecer a comunicação e a relação entre gestores e seus respectivos colaboradores, melhorando o clima organizacional e despertando o senso de pertencimento, propiciando a motivação e o engajamento desejados pelos gestores para o alcance dos resultados.

Palavras Chave: *Feedback*. Liderança. Comunicação. Desenvolvimento.

ABSTRACT

People management has presented increasingly challenging themes, which require managers to constantly update and use tools that help them lead employees to deliver the company's desired results. This monograph has as its central theme to propose the use of feedback as a tool for monitoring and developing teams of Embrapa Soja. Through the bibliographic research that made possible to detail the types of communication, the characteristics of the leadership, the types of feedback and the differences presented by the collaborators of each generation, it was possible to make a proposal to use the feedback. Adopting assertive communication and utilizing leadership characteristics that seek cooperator development constitute the basis of the proposal. The types of feedback, positive and constructive, and the diversity of the generations are also included in the proposal. The set of these elements was translated in the proposal of use of the feedback as tool of monitoring and development of teams of Embrapa Soja. Based on communication, employee involvement and training to give and receive feedback, the proposal aims to strengthen communication and the relationship between managers and their respective employees, improving the organizational climate and awakening a sense of belonging, providing motivation and the engagement desired by managers to achieve results.

Key Words: Feedback. Leadership. Communication. Development.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – COLABORADORES POR GERAÇÃO	20
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA.....	11
3. CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA	14
4. DESENVOLVENDO O <i>FEEDBACK</i>	17
5. O DESAFIO DAS GERAÇÕES	20
6. DESENVOLVENDO O PLANO DE AÇÃO	24
7. CONCLUSÕES	27
8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	28
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	39
10. APÊNDICES	31

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual não está favorável para empresas públicas. A todo momento ouve-se falar em restrição orçamentária, falta de reposição de mão-de-obra, possibilidade de privatização e questionamentos quanto à efetividade da máquina pública com altos salários e baixo rendimento dos servidores.

A estabilidade que o emprego público proporciona, a seleção de pessoal por concursos públicos, as dificuldades para remanejar pessoal são fatores que impactam a gestão de pessoas, fazendo com que os gestores tenham que dispor de competências e ferramentas que possibilitem inspirar, engajar e extrair o melhor resultado dos colaboradores em meio a cultura organizacional do setor público.

Além dos fatores citados acima, especificamente no caso da Embrapa Soja, os gestores deparam-se com constantes restrições orçamentárias, o que dificulta investir em treinamentos que proporcionem engajamento e motivação; mão-de-obra senil com restrições à realização de atividades, o que sobrecarrega parte da equipe e gera insatisfação; ausência da prática rotineira do *feedback* ou associada exclusivamente à avaliação de desempenho individual, o que impacta na motivação do empregado e na qualidade da entrega de resultado.

Considerar o fato de os colaboradores públicos serem remunerados pela sociedade e, portanto, ter implícito o dever de prestar contas para esta, embasa e reforça a necessidade de ter ferramentas que proporcionem o desenvolvimento e o desempenho dos colaboradores com excelência.

O maior desafio dos gestores atuais na esfera pública tem sido encontrar maneiras de desenvolver as equipes, buscando motivar e engajar os colaboradores, extraindo os melhores resultados em meio à cultura organizacional que proporciona a estabilidade e acomodação.

Para a Embrapa Soja, outro grande desafio é internalizar a prática do *feedback* à cultura e desvinculá-lo do processo de avaliação de desempenho individual.

Embora a retenção de talentos não seja um problema no caso da Embrapa Soja, a acomodação e a falta de possibilidade de oxigenar o quadro de pessoal é uma constante. Partir da ação inicial de utilizar o *feedback* como ferramenta para desenvolver os indivíduos e equipes surge como alternativa para alcançar o desempenho e engajamento almejados.

Partindo deste cenário, como desenvolver equipes utilizando a ferramenta de *feedback* para gerar engajamento, motivação e o fortalecimento da relação entre líder e liderado? Como internalizar a prática do *feedback* à cultura e desvinculá-lo do processo de avaliação de desempenho individual?

O presente trabalho pretende propor a utilização do *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa Soja, internalizando-a à cultura e desvinculando-a da avaliação de desempenho individual.

O primeiro capítulo trata da importância de utilizar a comunicação assertiva. O segundo capítulo apresenta as características da liderança. O terceiro capítulo abordará o desenvolvimento da ferramenta de *feedback*. O quarto capítulo traz as diferenças entre as gerações dentro da empresa. O quinto capítulo apresenta uma proposta para utilização da ferramenta.

Abordando o referencial teórico de comunicação, liderança e *feedback*, este trabalho pretende apresentar uma proposta de aplicação do *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento rotineiro das equipes de trabalho da Embrapa Soja, buscando fortalecer a relação entre líder e liderado, melhorar a comunicação, envolvimento e engajamento das equipes. Tal ação mostra-se necessária e importante considerando os fatores como a impossibilidade de realizar processo de seleção para contratação, a dificuldade em remanejar membros das equipes e a acomodação gerada pela estabilidade.

2. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Ao considerar o *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, invariavelmente deve-se considerar também a importância da comunicação dentro da organização.

Organizações em que a comunicação é eficiente possuem um clima mais favorável à obtenção dos resultados esperados. O clima organizacional influi diretamente na qualidade dos relacionamentos entre as pessoas e os grupos de trabalho, contribuindo para a motivação e a produtividade, além de estimular a criatividade e a inovação. (TAJRA, 2014, p. 35).

Tratando-se do caso da Embrapa Soja, uma empresa de pesquisa e inovação, o estímulo à criatividade favorecendo à inovação é um requisito essencial ao desenvolvimento do trabalho.

Essa afirmação é reforçada por Gross (2013, p. 16) ao relatar que para os indivíduos que se recusam a se comunicar, evitando a troca de ideias, acabam perdendo a oportunidade de expansão, descoberta e crescimento resultando em estagnação e defasagem, consequências que não são aceitas para o contexto no qual a empresa atua.

Segundo Tajra (2014, p. 12) “por meio de um processo de comunicação as organizações divulgam seus objetivos, os gestores informam aos subordinados o que precisa ser feito e como uma tarefa deve ser realizada, além de ser possível ensinar as pessoas e aprender com elas.”

De acordo com Gubman (1999), na maioria das pesquisas realizadas, o principal problema citado pelos colaboradores é a comunicação. Descobriu-se, na maioria das empresas, que os colaboradores estão interessados em quatro itens:

- Como estamos nos saindo como uma empresa?
- O que estamos fazendo para chegar lá?
- O que posso fazer para dar minha contribuição?
- O que ganharei quando fizer isso?

Percebe-se que estas questões passam pela necessidade de realizar uma comunicação clara, aberta, objetiva e contínua com os colaboradores. Tratando de comunicação voltada ao *feedback*, é conveniente detalhar os estilos de comunicação: passivo, agressivo e assertivo.

Dentre os autores pesquisados (MENDES, 2018, MICHELLI, 2014, Weaver [201-?]) pode-se descrever as características dos estilos de comunicação:

Passivo: comportamento habitualmente associado a alguém que está sempre recuando, desistindo e sendo omissos e submissos. Deseja agradar a todos, portanto acaba não sabendo dizer “não”. Demonstra insegurança na fala. Durante reuniões fala muito pouco, foge de questões que envolvam confrontos com outras pessoas, procura ser simpático usando linguagem não verbal como o ato de sorrir e sinais afirmativos. É uma pessoa que não se posiciona claramente.

Agressivo: caracteriza-se por uma comunicação autoritária, apresentando dificuldades em ouvir os outros, fala alto para mostrar sua superioridade, usa de gestos intimidadores, aceita somente o próprio ponto de vista, costuma não ter respeito pelos colegas de trabalho, não ter paciência e não aceitar as diferenças. Impera o hábito de criticar e apontar falhas.

Assertivo: apresenta ações e expressões de uma mensagem clara, firme e educada. Incentiva a comunicação satisfatória, em que as necessidades de todos são supridas da melhor maneira. Apresenta tom de voz adequado, mantém contato visual na comunicação, tem a capacidade de ouvir, preocupa-se com o que vai dizer e como vai dizer, respeitando o ponto de vista do outro mesmo que seja divergente. Utiliza linguagem não violenta e positiva para resolver problemas e discordar de ideias agindo na situação e não contra as pessoas.

As pessoas apresentam um dos estilos de comunicação predominante e permeiam pelos outros, dependendo da situação em que se encontram ou do ambiente, entretanto ao realizar o *feedback*, o gestor deve focar no estilo assertivo, expressando o anseio deste, focando em comportamentos ou atitudes do empregado que atrapalham o desempenho e atingimento de metas, de forma centrada e equilibrada, objetivamente, e que conduza o empregado à reflexão da necessidade de mudança ou melhoria.

Os estilos de comunicação passivo e agressivo desgastam as relações entre líder e liderado, impactando na confiança, no engajamento e na motivação. Podem desencadear conflitos trazendo prejuízos para a carreira do gestor e da organização. Cabe à empresa identificar gestores com estes estilos de comunicação e investir em capacitação e acompanhamento para que haja uma evolução, com o objetivo de adotar o estilo assertivo.

Segundo essa perspectiva, “[...] assertividade é habilidade social de fazer afirmações com segurança. É a forma de expressão mais direta, honesta e clara dos pensamentos e opiniões de uma pessoa, desde que não fira nem viole a integridade da outra pessoa. (HILL, 2012, p. 346).

Considerando a assertividade como uma habilidade social entende-se que os gestores podem e devem ser treinados para que desenvolvam essa competência e possam exercer uma comunicação mais efetiva com os integrantes da equipe, fortalecendo a relação de confiança entre eles, em busca de um clima organizacional mais favorável à entrega de resultados.

3. CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

“A liderança é a capacidade que você demonstra quando influencia os outros a agir de certa maneira. Por meio de direção, incentivo, sensibilidade, consideração e apoio, você inspira seus subordinados a aceitar desafios e alcançar objetivos que podem ser vistos como muito difíceis de se atingir. Como um líder, você é também alguém que vê e obtém o melhor dos outros, ajudando-os a desenvolver um sentido de realização pessoal e profissional. Ser um líder significa construir um compromisso para atingir objetivos entre aqueles que estão sendo conduzidos, bem como ter um forte desejo de que eles continuem a progredir”. (ROBBINS, 2014, p. 260).

As teorias de liderança evoluíram ao longo do tempo. Inicialmente a Teoria dos traços considera líder aquele que tem determinados traços físicos, intelectuais e sociais direcionados para a tarefa, enquanto os que não possuem estas características serão os liderados. As Teorias comportamentais englobam teorias como a dos Estilos de liderança (autocrático, democrático e *laissez-faire*) e do Grid gerencial, segundo a qual o líder pode combinar dois estilos, pessoas e tarefas em seu comportamento ou enfatizá-los simultaneamente. As teorias contingenciais surgem para considerar o líder, os liderados e o contexto da liderança, por meio do Modelo caminho-objeto que consiste no líder ajudar os subordinados no alcance de seus objetivos, dando-lhes direção e apoio; pela Teoria de liderança situacional, cujo sucesso só será alcançado por meio da seleção de um estilo de liderança adequado que depende do nível de preparo ou de maturidade dos seguidores; e pelo Modelo de participação do líder, que fornece um conjunto sequencial de regras a serem seguidas pelos líderes na definição da quantidade e forma de decisão participativa que devem ser aplicadas em diferentes situações. (CAVALCANTI, 2009).

Há também as abordagens contemporâneas ou sistêmicas, “que não mais dissociam a empresa e o líder do contexto mais amplo em que se inserem, nem tampouco o homem do seu trabalho”. (CAVALCANTI, 2009, p. 112). Algumas destas abordagens compreendem a liderança carismática, visionária, transformacional, servidora e coach cujas características serão descritas a seguir:

Líder carismático: indivíduo com uma visão convincente ou senso de propósito, capacidade de comunicar sua visão em termos claros e que os seguidores possam entender; demonstra consistência e foco na busca da visão, além de entendimento de suas próprias forças. (ROBBINS, 2014, p. 263).

A liderança carismática é comum em líderes que não têm a experiência ou conhecimento técnico na atividade que o time desenvolve, mesmo assim, por ser uma pessoa querida e estimada por todos, consegue exercer uma grande influência nos membros do time. É

importante esse gestor aprimorar os conhecimentos técnicos e as competências comportamentais para complementar seu perfil, que já apresenta muitas características indispensáveis aos verdadeiros líderes. (BRASILEIRO, 2017-2018).

Liderança visionária é a capacidade de criar e articular uma visão realista, crível e atraente do futuro para uma organização ou unidade organizacional, uma visão que se desenvolve a partir do presente e o melhora. Essa visão, se devidamente selecionada e implementada, é tão energizante que ‘com efeito’ dá partida no futuro, invocando habilidades, talentos e recursos para que isso aconteça. (ROBBINS, 2014, p. 265).

Cavalcanti (2009, p. 117) esclarece visão como sendo “um elemento motivador, além de atuar como critério de seleção para alocação de esforços, filtrar as informações a serem analisadas, e disciplinar as ações, de modo a canalizar todos os esforços para um único fim.”

Líder transacional guia e motiva seus funcionários na direção de objetivos estabelecidos, esclarecendo funções e requisitos de tarefas. (ROBBINS, 2014, p. 281).

Líder transformacional inspira seus seguidores a transcender seus interesses pelo bem da organização e que é capaz de provocar um profundo e extraordinário efeito em seus seguidores. (ROBBINS, 2014, p. 281).

A diferença entre a liderança transacional e transformacional reside na questão dos valores, estando na liderança transformacional voltados ao crescimento e desenvolvimento das pessoas e para a mudança de seus níveis de consciência enquanto na liderança transacional, estes estão voltados para mudança de comportamento do indivíduo, estando em conformidade com os padrões esperados da organização, não necessariamente envolvendo uma mudança de consciência. (CAVALCANTI, 2009, p. 120-121).

Líderes servidores entendem que seu papel é ajudar as pessoas a alcançar suas metas. Estão constantemente tentando descobrir o que o seu pessoal precisa para ter um bom desempenho e para colocar a visão em prática. Em vez de pretender que os colaboradores agradem seus chefes, líderes servidores querem fazer a diferença na vida dos colaboradores, e, além disso, causar um impacto positivo na organização. (BLANCHARD, 2012, p. 246).

Para Marques (2017) as empresas que adotam a liderança servidora dentro de sua cultura organizacional dão muita atenção aos ambientes de desenvolvimento e estruturas de apoio que promovem altos níveis de satisfação dos funcionários. Além disso, o líder servo trabalha para a construção de uma organização de aprendizagem em que os indivíduos são encorajados a crescer e se tornar cada vez mais valiosos.

Líder coach é o gestor capaz de desenvolver novos líderes por meio do respeito às individualidades. Seu papel consiste em ajudar o colaborador a superar as dificuldades e

potencializar as virtudes em direção às metas traçadas, sendo capaz de trabalhar a equipe de forma colaborativa, reconhecendo os pontos fortes e as oportunidades de melhorias, orientando a equipe a superá-las através de *feedbacks* construtivos constantes. (MISSEL, 2016).

Relacionando as características dos tipos de liderança apresentados ao objetivo de utilizar o *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, tem-se como ideal identificar/capacitar os gestores da Embrapa Soja para que exerçam uma liderança coach, que possa conduzir a equipe, orientando e corrigindo a conduta quando necessário, visando um desempenho pleno, rumo ao alcance dos resultados importantes para a empresa.

4. DESENVOLVENDO O *FEEDBACK*

“*Feedback* é um termo anglo-saxônico, muito utilizado pelos engenheiros na área eletrônica, bem como em viagens espaciais para anotar o mecanismo que regula as naves no voo, e traduz-se por retroalimentação.” (MISSEL, 2016, p.18).

“*Feedback* é a realimentação de um processo, com informações. O *feedback* contínuo acerca do desempenho das pessoas em relação aos objetivos empresariais é recurso de aprendizagem individual e coletiva. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustamentos, se necessário. O *feedback* tem de ser honesto e, no caso de referir-se a desempenhos deficientes, não precisa ferir a autoestima de ninguém. A verdade pode – e deve – ser dita com amor.” (VERGARA, 2016, p. 207).

Adaptando-o para o mundo corporativo, tem-se uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, através de *feedback* positivo ou construtivo/corretivo. (MISSEL, 2016).

“Positivo: gera um agradável bem-estar para quem o recebe e costuma ser forte motivador. Reforça atitudes e comportamentos bem-sucedidos e já existentes.

Corretivo: redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. É também construtivo se fornecido de forma adequada e por meio de metodologia específica.” (MISSEL, 2016, p.19).

A importância destes tipos de *feedback* está em contribuir para o aprimoramento de quem os recebe, seja para elogiar um comportamento positivo ou tarefa bem executada ou para alinhar o que não está a contento, objetivando a correção e aprimoramento.

Utilizar o *feedback* no âmbito gerencial da Embrapa Soja é um investimento inicial de médio a longo prazo, com o objetivo de desenvolver os colaboradores e as equipes e melhorar a comunicação entre líder e liderado, mostrando que a empresa se importa com eles como pessoas, na tentativa de buscar seu bem-estar e senso de pertencimento através do estreitamento das relações interpessoais, visando despertar o engajamento, motivação e senso de responsabilidade.

Embora o *feedback* positivo seja mais fácil de ser aceito por quem está recebendo, Williams (2013) descreve quatro passos para a eficácia deste:

1. Descreva um comportamento específico
2. Descreva as consequências do comportamento
3. Descreva como você se sente em relação ao comportamento

4. Descreva por que você se sente dessa forma

O autor ainda cita um exemplo de uma fala entre um cliente e um fornecedor, enfatizando que há duas alternativas para aplicar o *feedback* positivo: reforçar o que a pessoa é ou o que ela faz, sendo possível também utilizar os dois:

“- Nas últimas semanas, percebi que você fez de tudo para me ajudar. Estou grato especialmente por você ter passado a incluir mais detalhes em suas notas fiscais, o que facilita meu trabalho de comparar as despesas e conseguir aprovação para fazer o pagamento. Isso poupa meu tempo e deixa o trabalho mais agradável.” (WILLIAMS, 2013).

Missel (2016) afirma que as organizações que adotam o processo de *feedback* construtivo estabelecem um ciclo de aprimoramento contínuo de seu quadro de funcionários e também percebem a melhora nas relações de trabalho e no envolvimento dos funcionários com suas atividades.

Atualmente o pouco *feedback* praticado na Embrapa Soja está relacionado à avaliação de desempenho individual anual. O passo inicial para adoção do *feedback* construtivo, a fim de incorporá-lo à cultura é desvinculá-lo da avaliação, caracterizando-o como uma rotina de comunicação que visa o aperfeiçoamento do que está em andamento.

Sabe-se que a aplicação correta e efetiva do *feedback* não é uma tarefa fácil e talvez esse seja o real motivo pelo qual ele não é praticado habitualmente. Para Holland (2014) quando o gestor assume não ter competência ou confiança necessárias para aplicação, há a possibilidade de desenvolver as habilidades e adquirir a confiança através do apoio dos pares, de um mentor, de um profissional de RH ou um coach que podem auxiliar no processo. Todos os membros da equipe precisam de *feedback* positivo e construtivo e a prática mostra que o gestor se importa com estes.

Segundo Missel (2016, p. 18) a ferramenta de gestão mais potente para impulsionar as equipes a duradouras mudanças de comportamento e compatíveis com a velocidade exigida pelo mercado é a aplicação adequada das técnicas de *feedback*. Visando facilitar o processo de aplicação de *feedback* construtivo, vários autores descrevem uma metodologia dos passos e pontos a serem seguidos durante a aplicação da ferramenta. Resumindo as abordagens de Holland (2014) tem-se três passos:

1. Identificar um comportamento específico: relatar objetivamente o que viu a pessoa fazer ou dizer, citando exemplos específicos e atuais;

2. Descrever o impacto: refere-se a manifestar o primeiro sentimento causado pelo comportamento e as consequências;
3. Discutir o comportamento futuro desejado: esclarecer qual o comportamento espera ser adotado, negociar o prazo e acompanhar.

Outras considerações importantes sobre a aplicação do *feedback* estão diretamente relacionadas aos elementos da comunicação, como a preparação prévia do ambiente e do assunto a ser abordado, como esta abordagem será feita, o controle das emoções, a escuta ativa, a comunicação assertiva e linguagem adaptada ao receptor. (ROBBINS, 2014).

Quanto mais *feedbacks* você der para a equipe sobre o trabalho e o desempenho, melhor eles se sentirão sobre si mesmos e melhor será o seu trabalho no futuro. Tomar um tempo para sentar e conversar com seus colegas de trabalho sobre o que eles estão fazendo e o estado das coisas cria enormes oportunidades para resolver problemas, dar orientações e assegurar que o indivíduo faça o melhor trabalho possível. Quando as pessoas sabem o que devem fazer e obtêm *feedbacks* regulares dos seus chefes, elas se sentem valorizadas e felizes consigo mesmas. (TRACY, 2016, p. 64).

A relação construída entre gestor e colaborador ou líder e liderado é um investimento de longo prazo. Ao trilhar este caminho, utilizando a ferramenta de feedback, um dos pontos essenciais, que deve ficar muito claro para o colaborador ou liderado, é a intenção do gestor ou líder em auxiliar no desenvolvimento do colaborador, ajudando-o na superação das dificuldades e apontando o que pode ser melhorado, para juntos alcançarem as metas e objetivos da organização.

5. O DESAFIO DAS GERAÇÕES

Assim como em muitas outras empresas, a convivência entre as diferentes gerações tem sido um desafio também para a Embrapa Soja. O quadro ativo de colaboradores compreende pessoas das gerações de maduros, *baby boomers*, X e Y, conforme consta no Gráfico 1 abaixo:

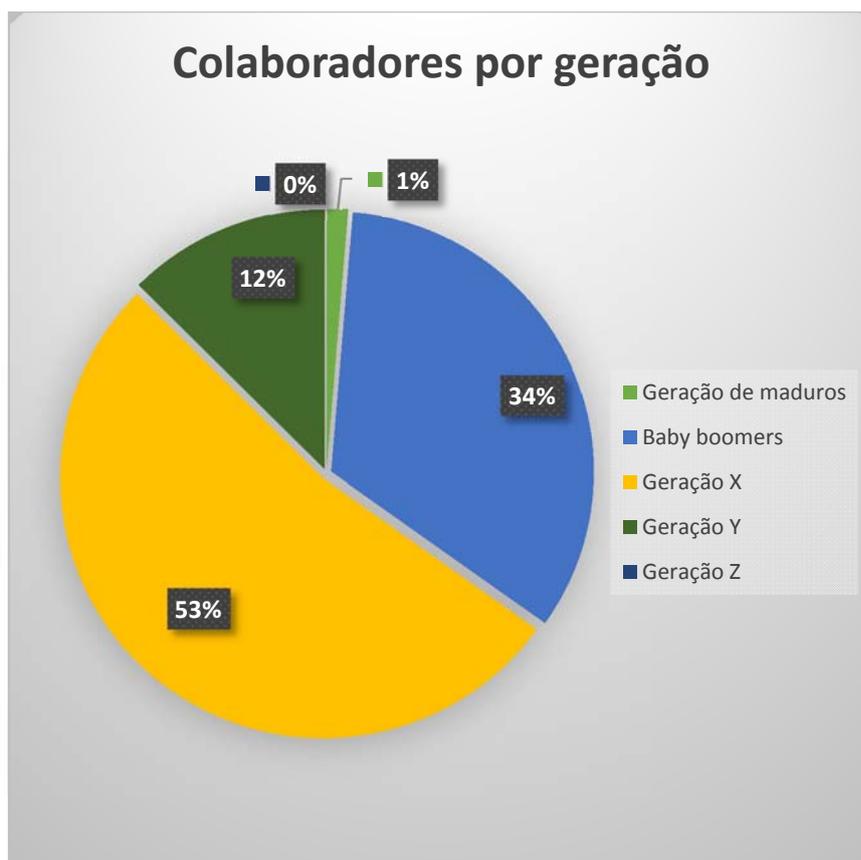


Gráfico 1: Colaboradores por geração

Fonte: Elaboração do autor

Cada vez mais as gerações Y e Z, as dos jovens profissionais, abordam, sem nenhum constrangimento, seus chefes para pedir *feedback*. [...] É uma geração focada em crescimento e no desenvolvimento rápido dentro das organizações, e o *feedback* é uma ferramenta essencial para descobrir se está indo bem e o que precisa melhorar no seu desempenho. (MISSEL, 2016, p. 108).

Devido ao fato da seleção e contratação na Embrapa Soja dependerem de concurso público, os gestores não possuem a autonomia na escolha de muitos dos fatores relevantes que são considerados em uma contratação. Esse fato exige preparo do gestor para conduzir equipes compostas pelas diversidades técnicas e principalmente comportamentais. Embora a empresa ainda não tenha colaboradores da geração Z, o corpo de estagiários é essencialmente formado por esta, sendo uma questão de tempo para que o próximo concurso incorpore a nova geração

ao quadro de colaboradores, portanto a necessidade e importância de utilizar ferramentas que facilitem a convivência pacífica entre as gerações.

Para definição dos períodos correspondentes à cada geração e caracterização dos perfis, utilizou-se a delimitação feita por Missel (2016).

Os profissionais conhecidos com ‘geração de maduros’ são indivíduos nascidos entre 1932 e 1946. Eles nasceram perto da Segunda Guerra Mundial e, quando crianças, acompanharam todas as mudanças decorrentes da recuperação econômica pós-depressão. São dominados pelo senso tradicional de dedicação ao trabalho e se adaptam ao *status quo*. [...] Foi uma geração educada sem liberdade nem permissão para se manifestar, [...] o que impedia a prática do *feedback* pelos profissionais, em todos os níveis hierárquicos. (MISSEL, 2016, p. 108).

Esta geração praticamente se desligou da empresa, atualmente há apenas quatro funcionários que não ocupam cargos de gestão e convivem tranquilamente com os demais colaboradores, sendo respeitados pelo conhecimento e anos de trabalhos prestados.

Fazem parte do grupo dos chamados *Baby boomers* os nascidos entre os anos de 1947 e 1964. São profissionais que priorizam a carreira em relação à família e a si mesmos. São fiéis à empresa – que, por sua vez, responde com confiança e estabilidade -, considerados e valorizados pelo ‘tempo de casa’ e pela amizade, mais do que pela competência e boa performance. Valorizam o trabalho e a disciplina e são apegados a formalidades, como regras para os horários de trabalho e níveis hierárquicos. O *feedback* é raro, pois foram educados para não responder. (MISSEL, 2016, p. 108-109).

Os chamados *Baby boomers* representam 34% do quadro de colaboradores atual. Com a mudança da idade para aposentadoria trazida pela reforma previdenciária, há a possibilidade de muitos ainda continuarem na empresa. Os poucos colaboradores desta geração que têm cargo de gestão estão planejando aposentadoria no prazo de dois anos. Sabe-se que em diversas empresas públicas, os anos dedicados na prestação de serviço à empresa acabam influenciando na escolha dos gestores. Essa prática não é a tendência da Embrapa Soja, portanto é uma geração com pouca possibilidade de assumir cargos de gestão.

Um dos benefícios que a prática do *feedback* pode trazer é o fortalecimento das relações entre os membros da equipe e o engajamento. Com este fortalecimento, espera-se que o momento da aposentadoria destes profissionais seja programado, evitando que a partida traga a perda do conhecimento e das habilidades desta geração.

Inicia-se uma tendência, ainda muito tímida, da prática do *feedback* entre colegas, mas raramente com os superiores, com a chegada da geração X. São os profissionais nascidos entre 1965 e 1980. Sua formação coincide com uma época de grandes enxugamentos, alta produtividade e tecnologia. Em função dessa realidade, aumenta

o medo de ser demitido e, por isso demonstram menos lealdade em relação aos empregadores e maior interesse pelos luxos e refinamentos da vida. (MISSEL, 2016, p. 109).

Esta geração compreende 53% do quadro de colaboradores e, conseqüentemente, a maior parte dos gestores está inserida nela. A tendência é de haver muitos líderes desta geração juntamente com a geração Y, portanto faz-se importante planejar e preparar os próximos gestores para atuarem em meio à cultura da diversidade que as gerações trazem. Incentivar a busca por treinamento, conhecimento e aprimoramento também é papel do gestor e pode ser alcançado utilizando-se a ferramenta de *feedback*.

A geração Y ou geração digital é o grupo de jovens nascidos entre 1981 e 1992. São profissionais dispostos a assumir cargos de liderança e a rivalizar com seus antecessores da geração X. São jovens ansiosos e imediatistas que querem participar das decisões da empresa, prezam pelo reconhecimento, são tipicamente otimistas e têm fé na tecnologia. [...] Buscam horários flexíveis de trabalho e gostam de liberdade. Querem crescer rápido na carreira, mas também buscam qualidade de vida. São representantes de uma geração que batalhou menos para conseguir seus objetivos e, de maneira geral, foram supervalorizados em suas necessidades dentro do ambiente familiar. [...] Essa geração tem necessidade constante de *feedback* de seus chefes, pois o interpretam como uma ferramenta para melhorar a performance e ascender na carreira. Seus membros assumirão os cargos de liderança nas corporações nos próximos dez anos e estão penetrando no mundo organizacional com uma velocidade surpreendente. (MISSEL, 2016, p. 109).

Atualmente esta geração representa 13% da mão de obra da empresa com forte possibilidade de crescer nas próximas contratações. A elaboração de um plano de ação faz-se necessário para equilibrar a geração que não tem o hábito da prática do *feedback*, X, com a crescente presença da geração ávida por *feedback* e que não dispõe de muita paciência e habilidade para praticá-lo, Y.

A geração Z é formada pelos jovens nascidos a partir de 1992 e se caracterizam por serem multitarefeiros, multiconectados, multiestimulados e multi-informados. É a geração que tem a capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, nascida e criada junto com a internet, conversando com várias pessoas on-line por meio das redes sociais, ouvindo música enquanto assistem à TV ou estão mexendo no computador, celular, tablet. Além de tudo isso, conseguem trabalhar e estudar ao mesmo tempo, muitas vezes sem perder a qualidade, dando pouca importância aos valores tradicionais da sociedade. [...] São impacientes, não suportam as pessoas mais lentas ou ponderadas e não compreendem o mundo nem a si mesmos sem a existência de tecnologias, como as redes sociais e trocas de mensagens eletrônicas. (MISSEL, 2016, p. 110).

Em um futuro bem próximo a geração Z será incorporada ao quadro de colaboradores e o desafio será ainda maior para conciliar as gerações *Baby boomers*, X, Y e Z. Iniciar um plano de ação neste momento, que incorpore o *feedback* à cultura organizacional, é estratégico para

ir acrescentando a prática da ferramenta aos poucos no dia a dia da empresa, treinando e acostumando os colaboradores a dar e receber *feedback*. Ao ter a cultura instalada, espera-se que a convivência entre as gerações seja um fator comum e não haverá resistência na aceitação dos próximos contratados, já que a diversidade dos comportamentos e experiência de vida enriquecem e favorecem a realização do trabalho, ideias e oportunidades de inovação, tão importantes para o ramo de atuação da empresa.

Pacificar as gerações é um dos objetivos do *feedback* corporativo quando aplicado sistematicamente e com uma metodologia adequada. É a melhor ferramenta de gestão para conciliar as divergências entre as gerações, muito frequente no dia a dia das empresas. (MISSEL, 2016, p. 111).

A prática do feedback levará ao aperfeiçoamento da ferramenta, adequando-a ao ambiente organizacional da Embrapa Soja, medindo a percepção dos envolvidos no processo, compartilhando os êxitos e dificuldades na aplicação para a construção de uma metodologia própria e característica da empresa.

6. DESENVOLVENDO O PLANO DE AÇÃO

Após revisar as teorias necessárias para utilização do *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, parte-se para o planejamento de como implementar o processo de mudança que será necessário para a adoção da ferramenta.

Gerenciamento de mudança é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para fazer a transição de indivíduos, grupos e organizações do estado atual para o estado futuro com os benefícios planejados para os negócios. Ela ajuda as organizações a integrarem e alinharem pessoas, processos, estruturas, cultura e estratégia. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2016, p. 9).

Para implementar uma estratégia com sucesso, Gubman (1999) defende que a empresa deve agir em três áreas: estratégia e objetivo; estrutura e processo; cultura e pessoal.

Estratégia e objetivo referem-se a uma fixação clara da estratégia empresarial ou da estratégia específica da mudança, como isso se liga às necessidades empresariais de sua empresa, e como isso desenvolverá resultados empresariais. As pessoas precisam ver e compreender a necessidade de mudança do negócio para se engajar nela. (GUBMAN, 1999, p. 291).

Alinhando a informação de Gubman (1999) com a proposta de implantação do *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, detalhado no apêndice A, tem-se como ação em estratégia e objetivo o envolvimento dos colaboradores através da pesquisa inicial, do plano de sensibilização e da comunicação que contém informações do motivo pelo qual é importante a adoção dessa ferramenta e quais os benefícios ela trará aos colaboradores e à empresa. As reuniões da diretoria com o público interno informarão a estratégia da empresa em adotar a ferramenta. A estreita comunicação com o público interno permeará todas as etapas da proposta.

Estrutura e processo são algumas das coisas que você precisa afetar para ativar a mudança e desenvolver a execução. As novas estruturas estão entre os meios mais poderosos de começar as mudanças porque exigem muita atenção. Elas podem criar novas oportunidades, identificações, apoio e responsabilidade para os colaboradores [...] dão início a novos relacionamentos ou promovem alterações de status [...] Os novos processos, mais do que uma nova estrutura, estão direcionados de modo mais direto para novos comportamentos [...] Para ativar a mudança, as alterações de processos têm de ser dirigidas às expectativas de trabalho, às avaliações de desempenho ou ao plano de trabalho. (GUBMAN, 1999, p. 292).

Pretende-se alcançar a ação de estrutura e processo com a formação das equipes de referência, delegando os processos de acompanhamento da realização dos *feedbacks* antes

inexistentes na Embrapa Soja, o que pode fortalecer a comunicação e relações dos envolvidos nos processos.

Cultura e pessoal descrevem os níveis organizacionais e individuais de comportamento. São valores, tomadas de decisão, como as pessoas se tratam umas às outras ou aos clientes, liderança, desenvolvimento do empregado, trabalho em equipe, retenção e questões correlatas de desempenho. [...] Essas mudanças ocorrem normalmente mais para os estágios finais, embora seja aqui que a nova estratégia torna-se pessoal e que a mudança de comportamento tem de ocorrer. (GUBMAN, 1999, p. 292).

Conforme a execução das etapas da proposta forem acontecendo, mediante as campanhas de sensibilização e comunicação, os treinamentos e reuniões de acompanhamento, propiciará a percepção da implantação da mudança aos colaboradores, influenciando no comportamento individual, no trabalho das equipes e no desempenho de ambos.

Além de descrever a atuação nas três áreas mencionadas acima, Gubman (1999) também defende a importância de como mudar, através dos ativadores, capacitadores e reforçadores.

Os ativadores fazem com que as pessoas comecem a se comportar de forma diferente. Eles criam novas expectativas. Em alguma medida, forçam as coisas a mudarem. Uma nova estratégia e conjunto de metas ou avaliações de desempenho podem ativar; do mesmo modo que novas responsabilidades, individuais ou de equipe. (GUBMAN, 1999, p. 294).

Para utilizar a figura dos ativadores, será atribuído o papel das equipes de referência, trazendo novas responsabilidades para o grupo que serão responsáveis por incentivar e apoiar a utilização da ferramenta.

Os capacitadores são ferramentas que ajudam as pessoas a se comportarem de novas maneiras. Treinamento, sessões de comunicação, conversações de um a um, processos de desenvolvimento, *feedback* 360°, avaliações de aptidão e processos de *feedback* podem ser capacitadores. (GUBMAN, 1999, p. 294).

Os treinamentos dos gestores para darem *feedback* e dos colaboradores para receberem *feedback* entram como capacitadores, trazendo segurança aos envolvidos na execução do processo. As reuniões com as equipes de referência reforçam a importância da troca de experiências, fazendo com que a comunicação seja dirigida para solucionar as dificuldades e compartilhar os êxitos.

Os reforçadores sustentam a mudança quando ela já está em marcha. O sucesso é o melhor reforçador porque mantém e fortalece novos comportamentos. [...] Muitos capacitadores também são reforçadores, particularmente os processos de *feedback* e de informação. O conhecimento dos resultados é em geral um reforçador interno ou

intrínseco. Recompensas e reconhecimento são os reforçadores externos que a maioria das empresas utiliza. (GUBMAN, 1999, p. 294).

Como reforçador propôs-se as “Semanas de *feedback*”, a serem realizadas mensalmente, durante o período de seis meses para acompanhar e avaliar o andamento, as carências e as boas práticas da proposta, ajustando as particularidades à cultura organizacional com o objetivo de atingir o sucesso.

7. CONCLUSÕES

O processo de adoção do feedback como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes depende de fatores da comunicação, da liderança, da técnica em aplicar o feedback e das gerações envolvidas no processo.

Os estilos de comunicação contribuem para aplicação de feedback efetivo, preferindo a adoção da comunicação assertiva, por abordar o assunto de forma objetiva, direta e educada, propicia o melhor entendimento do interlocutor, facilitando a comunicação.

As características da liderança influenciam a forma de conduzir a equipe e alcançar os resultados. O papel do gestor ou líder é fundamental no desenvolvimento do colaborador, impactando na entrega de resultados e alcance das metas com excelência.

O *feedback* positivo ou construtivo, quando feito baseado nas bibliografias aqui descritas tem o poder de despertar o colaborador para a importância do desenvolvimento, trazendo a consciência e senso de pertencimento, melhorando a relação com o gestor, o clima organizacional e os resultados da empresa como um todo.

A convivência harmônica das diferentes gerações possibilita o aproveitamento da diversidade de hábitos e conhecimentos relativos à cada uma delas. Utilizar o feedback para pacificar essa convivência traz ganhos para a empresa em possuir equipes com alta diversidade, resultando em inovação e criatividade.

Diante das teorias mencionadas, o feedback é eficaz no desenvolvimento das equipes quando considerados os fatores mencionados acima e desde que a empresa decida por adotar esta ferramenta como estratégia, montando uma proposta bem estruturada, baseada essencialmente em comunicação, relacionamentos entre as equipes e treinamento. Uma proposta estratégica bem elaborada e implantada traz a mudança da cultura necessária.

8. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Como possíveis desdobramentos, tem-se a possibilidade de avaliar a viabilidade de implantar o *feedback* 360° e elaborar um plano de ação para tal.

Outra opção é a de investigar outros métodos e ferramentas que viabilizem o desenvolvimento das equipes, buscando o patamar de equipes autogerenciadas.

Uma terceira opção é a de investigar o que desperta o engajamento dos colaboradores no setor público e elaborar um plano de ação com este objetivo.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível:** como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRASILEIRO, Roberto. **Tipos de Liderança, qual o seu?** Conheça agora 08 tipos de liderança e quais os impactos delas no seu time. Disponível em: <<http://www.metodoagil.com/tipos-de-lideranca/>>. Acesso em 30 set. 2018.

CAVALCANTI, Vera Lucia. et al. **Liderança e motivação.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

DENA, Michelli. **Assertividade em uma semana:** adote um comportamento assertivo comunicando-se com eficácia em diferentes situações e aumente sua autoconfiança. São Paulo: Figurati, 2014.

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

GUBMAN, Edward L. **Talento:** desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HILL, Symon. **A arte de influenciar pessoas:** melhore sua comunicação e potencialize sua habilidade de relacionamento e liderança. São Paulo: Apalestra Editora, 2012.

HOLLAND, Elaine T. **Making feedback work: the key to building effective teams.** [S.l.]. [Amazon], 2014.

Missel, Simon. **Feedback Corporativo:** como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2016.

MENDES, Cristina M. M. **Comunicação assertiva:** competência essencial na vida e no trabalho. Apostila da Oficina de Perspectivação. Londrina: ISAE, 2018.

MARQUES, José R. **Conheça as principais características da liderança servidora.** Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-as-principais-caracteristicas-da-lideranca-servidora/>>. Acesso em 30 set. 2018.

PROJECT MANGEMENT INSTITUTE. **Gerenciando mudanças nas organizações:** um guia de práticas. São Paulo: Saraiva, 2016.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A.; WOLTER, Robert. **A nova administração.** São Paulo: Saraiva, 2014.

TAJRA, Sanmya F. **Comunicação e negociação:** conceitos e práticas organizacionais. São Paulo: Érica, 2014.

TONET, Helena. et al. **Desenvolvimento de Equipes.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

TRACY, Brian; MATA, Villela da; VICTORIA, Flora. **Engajamento total:** como aumentar a performance e a lucratividade da sua empresa através das pessoas. São Paulo: SB Coaching Publishing, 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2016.

WEAVER, Tracy. **The complete guide to assertiveness:** the fastest and most effective methods to be more assertive in daily situations, stand up for yourself and earn respect. 80/20 Success Series. [S.l.]. [Amazon], [201-?].

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem:** uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2013. Paginação irregular.

10. APÊNDICES

APÊNDICE A – PROPOSTA

EMBRAPA SOJA

19/10/2018

VISÃO GERAL

1. Identificação

Nome da proposta: Feedback como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes

Instituição Proponente: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

CNPJ: 00.348.003/0042-99

Endereço: Rodovia Carlos João Strass, s/nº - Warta – Londrina – PR.

Telefone: (43) 3371-6000

Responsável pela Instituição Proponente:

Nome: José Renato Bouças Farias

Telefone: (43) 3371-6004

E-mail: cnpso.chgeral@embrapa.br

Responsável pela Proposta:

Nome: Letícia Maroneze Zava

Telefone: (43) 3371-6040

E-mail: cnpso.sgp@embrapa.br

2. Justificativa

Para Vergara (2016, p. 207) “Feedback é a realimentação de um processo, com informações. O feedback contínuo acerca do desempenho das pessoas em relação aos objetivos empresariais é recurso de aprendizagem individual e coletiva. Ele permite a cada pessoa e à equipe rever ou fortalecer suas posições, corrigir rumos e fazer ajustamentos, se necessário.”

Segundo Tracy (2016, p. 64) quanto mais feedbacks você der para a equipe sobre o trabalho e o desempenho, melhor eles se sentirão sobre si mesmos e melhor será o seu trabalho no futuro. Tomar um tempo para sentar e conversar com seus colegas de trabalho sobre o que eles estão fazendo e o estado das coisas cria enormes oportunidades para resolver problemas, dar orientações e assegurar que o indivíduo faça o melhor trabalho possível. Quando as pessoas sabem o que devem fazer e obtêm feedbacks regulares dos seus chefes, elas se sentem valorizadas e felizes consigo mesmas.

A impossibilidade de seleção na contratação de pessoal, a dificuldade em remanejar os colaboradores de equipes, a idade avançada dos colaboradores e as restrições para realização de determinadas atividades, a pressão da sociedade por resultados considerando os altos salários são fatores que impactam na gestão dificultando que o gestor leve os colaboradores à entrega de resultados com excelência.

Promover a utilização do feedback como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes tem como benefícios estreitar a relação entre líder e liderados, fortalecer a comunicação entre as equipes e despertar o senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores, o que tem como consequência a melhora do desempenho profissional e a entrega de resultados.

3. Objetivos

Geral:

Implantar o feedback como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes.

Específicos:

Desvincular a prática do feedback do processo de avaliação de desempenho individual;

Tornar a prática do feedback parte da cultura organizacional;

Fortalecer a relação líder e liderado;

Melhorar a comunicação entre as equipes;

Despertar o senso de pertencimento e engajamento dos colaboradores.

4. Resultados esperados

Ao internalizar a prática rotineira do feedback espera-se que os colaboradores se sintam pertencentes, gerando motivação e engajamento, melhorando a comunicação e o clima organizacional, fatores que refletem diretamente no desempenho organizacional.

5. Metodologia/Estratégia de ação

Aplicação de pesquisa aos colaboradores para medir o conhecimento, interesse e aceitação sobre o assunto.

Promover campanhas de comunicação durante toda a implantação da proposta para envolver os colaboradores e fazer com que se sintam agentes da mudança.

Sensibilização do público interno para a importância e benefícios da ferramenta. Utilização de textos, vídeos, murais e outros recursos que abordem o assunto de maneira leve e convidativa.

Realização de treinamento para os gestores darem feedback e para os colaboradores receberem para que haja capacitação e sistematização de como a ferramenta deve ser utilizada.

Montar equipes de referência, compostas por colaboradores de setores diversos, para acompanhamento das demais equipes envolvidas no processo de utilização da ferramenta. Essa estratégia visa aumentar a segurança ao praticar o feedback e diminuir possíveis resistências. Serão compostas por quatro membros, sendo um colaborador pertencente ao Setor de Gestão de Pessoas que conheça o assunto, um líder com bom relacionamento com o grupo para motivar as ações, um gestor para coordenar ações e prazos e um integrante neutro que possua imparcialidade na condução dos casos.

Reuniões periódicas entre as equipes de referência para discutir acertos e erros do processo, propondo melhorias e atuando em pontos de atenção, interligados com as equipes do Setor de Gestão de Pessoas e Núcleo de Comunicação Organizacional para direcionar as ações de sensibilização e comunicação.

Incentivar a leitura e discussão de bibliografia relacionada ao tema. Com apoio da biblioteca, promover campanhas e espaços de leitura para gestores e colaboradores facilitando a troca de informações.

Apoio da direção para comunicar a proposta em reuniões com gestores e colaboradores reforçando a importância da adoção da ferramenta e mostrando o envolvimento de toda a empresa.

Sistematizar a "Semana de Feedback" que deverá ocorrer mensalmente nos seis meses seguintes após finalizados os treinamentos. Essa semana terá programação diferenciada, voltando a atenção dos colaboradores para a

prática do feedback. Haverá palestras, depoimentos e estudos de caso de empresas que sejam referência para o público interno sobre os benefícios da prática da ferramenta.

6. Estimativa dos custos

Objeto	Custo
Contratação de treinamento para dar feedback	18.000,00
Contratação de treinamento para receber feedback	12.000,00
Aquisição de bibliografia relacionada ao tema	1.000,00
Total	31.000,00

7. Cronograma de execução

ENTREGAS / ATIVIDADES	RESPONSÁVEL	PREVISÃO DE INICIO	PREVISÃO DE CONCLUSÃO	FEVEREIRO				MARÇO				ABRIL				MAIO				JUNHO				JULHO				AGOSTO				SETEMBRO			
				1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pesquisa inicial	SGP ⁽¹⁾	01/fev	28/fev	■	■	■	■																												
Tabulação de dados	SGP	01/mar	07/mar					■	■	■	■																								
Contratação dos treinamentos	SPS ⁽²⁾	01/mar	31/mar					■	■	■	■																								
1ª Campanha de comunicação	NCO ⁽³⁾	08/mar	15/mar					■	■	■	■																								
Sensibilização do público interno	SGP e NCO	08/mar	15/mar					■	■	■	■																								
Aplicação Treinamento "Dar Feedback"	Profissional contratado	01/abr	30/jun									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Aplicação Treinamento "Receber Feedback"	Profissional contratado	01/abr	30/jun									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
Sensibilização do público interno	SGP e NCO	08/mar	15/mar													■	■	■	■																
2ª Campanha de comunicação	NCO	15/abr	30/abr													■	■	■	■																
Montar equipes de referência	SGP	01/mar	31/mar													■	■	■	■																
Incentivar a leitura de bibliografia	Biblioteca	01/jun	30/jun																	■	■	■	■												
Reunião com equipes de referência	SGP	01/jun	15/jun																	■	■	■	■												
3ª Campanha de comunicação	NCO	15/jun	30/jun																					■	■	■	■								
Avaliação do treinamento	SGP	01/jul	15/jul																					■	■	■	■								
Sensibilização do público interno	SGP e NCO	01/ago	15/ago																									■	■	■	■				
(*) 1ª semana de Feedback	SGP	15/ago	21/ago																																
(*) Avaliação da percepção e da prática	SGP	22/ago	30/ago																																
(*) Reunião com equipes de referência	SGP	01/set	07/set																																

(*) Repetir por seis meses consecutivos.

⁽¹⁾ SGP - Setor de gestão de pessoas

⁽²⁾ SPS - Setor de patrimônio e suprimentos

⁽³⁾ NCO - Núcleo de comunicação organizacional

8. Monitoramento e avaliação

Os resultados serão acompanhados através de avaliações de percepção dos colaboradores e reuniões periódicas com as equipes de referências para medição, através de questionários, dos avanços alcançados a cada etapa, conforme definidas no cronograma de execução.

APROVAÇÃO E AUTORIDADE PARA PROCEDER

Aprovamos a proposta como descrito acima e autorizamos a equipe a prosseguir.

Nome	Título	Data

Aprovado por

Data

Aprovado por

Data

APÊNDICE B – PESQUISA INICIAL

O Comitê de Avaliação de Desempenho Individual está desenvolvendo uma proposta para fortalecer a relação entre gestor e equipe, buscando melhorar a comunicação e a confiança através da **prática do feedback** e acompanhamento formal do trabalho.

Esclarecemos que o objetivo da pesquisa não é verificar acertos ou erros e sim verificar a percepção e o grau aceitação dos colaboradores quanto à implantação da ferramenta do feedback.

Para iniciarmos a proposta, solicitamos que respondam a pesquisa abaixo:

1. Selecione o(a) setor/equipe a(o) qual pertence:

Biometria, Bioinformática e Socioeconomia
Biotecnologia
Chefia
CTI – Comitê Técnico Interno
Ecofisiologia
Entomologia
Fertilidade e Microbiologia do Solo
Fitopatologia
Girassol
Manejo do Solo
Melhoramento de Soja
Melhoramento de Trigo
NCO – Núcleo de Comunicação Organizacional
NDI – Núcleo de Desenvolvimento Institucional
NTI – Núcleo de Tecnologia da Informação
Plantas Daninhas
SCE – Setor de Campos Experimentais
SCV – Setor de Casas de Vegetação
Sementes
SGL – Setor de Gestão de Laboratórios
SGP – Setor de Gestão de Pessoas
SIL – Setor de Infraestrutura e Logística
SIPT – Setor de Inovação e Prospecção de Tecnologias
SOF – Setor de Orçamento e Finanças
SPAT – Setor de Prospecção e Avaliação de Tecnologias
SPS – Setor de Patrimônios e Suprimentos
SVT – Setor de Veículos e Transporte

O significado de feedback é utilizado em teorias da Administração de Empresas, quando é dado um parecer sobre uma pessoa ou grupo de pessoas na realização de um trabalho com o intuito de avaliar o seu desempenho. É uma ação que revela os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

No âmbito da Psicologia, o feedback é também descrito como retroação ou devolutiva, uma vertente da comunicação interpessoal que pode servir para minimizar conflitos entre indivíduos.

2. Na sua opinião, o feedback deve ser uma ferramenta utilizada para:

- a) Apontar erros e falhas.
- b) Conduzir anualmente o processo de avaliação de desempenho individual.
- c) Ressaltar continuamente pontos fortes e características a serem melhoradas no desenvolvimento do trabalho e no comportamento do colaborador/gestor.
- d) Outro: "comente"

3. O que você acha da prática do feedback contínuo, através de reuniões agendadas entre gestor e colaborador?

- a) Importante.
- b) Desnecessário/perda de tempo.
- c) Indiferente.
- d) Outro: "comente"

4. Você acredita que a prática do feedback constante, envolvendo gestor e colaborador, pode influenciar no desempenho das tarefas e no clima organizacional do setor?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

5. Não sua opinião, a pessoa que conduzirá o feedback e acompanhamento deve ser previamente treinada?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

6. No seu ponto de vista, a pessoa que receberá o feedback e acompanhamento deve ser previamente preparada?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

7. Você se sente preparado para participar de uma reunião de feedback e acompanhamento com seu gestor, na qual serão levantados aspectos quanto à realização do trabalho, seus pontos fortes e características que devem ser melhoradas?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

8. Para que a empresa atinja suas metas e desenvolva o trabalho com excelência, você considera importante a prática do feedback e acompanhamento constante e recíproco entre gestor e colaborador?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

9. Você acredita que os seus colegas de trabalho e gestores possuem a maturidade profissional necessária para executar a ferramenta do feedback, sem considerar questões de cunho pessoal?

- a) Sim

- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

10. Você considera importante que o gestor também receba feedback quanto à execução do trabalho e aspectos comportamentais dos integrantes da sua equipe?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

11. Você estaria disposto/interessado em contribuir com o Comitê na implantação da proposta de feedback e acompanhamento?

- a) Sim
- b) Não
- c) Indiferente
- d) Outro: "comente"

Observações/Sugestões