

## A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES

Camila de Cássia Terreaga<sup>1</sup>

Gisele Cristo Sales<sup>2</sup>

Larissa Silva Novaes<sup>3</sup>

**RESUMO:** Este artigo faz um breve estudo sobre o papel do *feedback* entre gestores e subordinados, quando passou a ser adotado pelas organizações e quais os seus principais métodos. Como também são apontados alguns cuidados que o avaliador deve tomar para não transformar o *feedback* em algo negativo para a empresa. Este trabalho tem como base a Disney que apresenta exemplos concretos do *feedback* como um de seus principais segredos de sucesso.

**Palavras-chaves:** Feedback. Desempenho. Avaliação. Sucesso.

**ABSTRACT:** This article gives a brief study on the role of feedback between managers and subordinates, when it has begun to be adopted by the organizations and what are their main methods. As well as it is pointed out some cares that should be taken to the appraiser in order not to turn the feedback into something negative to the company. This work is based on Disney Company that introduces true examples of feedback as one of its main aims of success.

**Key-words:** Feedback. Performance. Evaluation. Success.

**RESUMEN:** Este artículo hace un breve estudio sobre el papel del *feedback* entre jefes y subordinados, cuando comenzó a ser adoptado por las organizaciones y cuáles son sus métodos principales. Como también se ha señalado algunos cuidados para que el evaluador no se convierta en algo negativo el *feedback* a la empresa. Este trabajo está basado en la Disney que presenta ejemplos concretos de *feedback* como uno de sus principales secretos del éxito.

**Palabras claves:** Feedback. Rendimiento. Evaluación. Éxito.

---

<sup>1</sup> Discente do curso Secretariado Executivo Trilíngue na FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas e profissional na área administrativa em empresa do setor jurídico.

<sup>2</sup> Discente do curso de Secretariado Executivo Trilíngue na FMU – Faculdades Metropolitanas Unidas.

<sup>3</sup> Discente do curso de Secretariado Executivo Trilíngue na FMU - Faculdades Metropolitanas Unidas e estagiária em empresa do setor de recursos humanos.

## INTRODUÇÃO

O sucesso de uma organização depende da qualidade dos serviços de seus integrantes. Para tanto, é necessário que estes estejam motivados e empenhados em suas atividades. Com base nisso, o *feedback* surge como uma forma de acompanhar a evolução do desempenho das equipes. Seibel (2008) afirma que “o *feedback* é uma das ferramentas mais importantes que as empresas dispõem para otimizar o capital humano”.

Com o passar do tempo, este termo foi sendo adotado pelas empresas como um meio de se adquirir informações valiosas acerca da performance dos funcionários para que, a partir delas, fossem tomadas as decisões e devidas providências para melhorar a qualidade dos serviços.

O principal objetivo deste artigo é abordar a importância do *feedback*, qual a sua relevância no ambiente corporativo e, além disso, porque é uma das principais ferramentas para se obter resultados na empresa, principalmente quando se trata da Disney.

É neste âmbito que serão estudados os métodos que a empresa de grande porte como a Disney utiliza para atingir suas metas mantendo a satisfação dos clientes e a motivação dos funcionários. Vale ressaltar que o *feedback* deve ser bem aplicado nas organizações, ou seja, deve-se saber direcionar seus objetivos de avaliação para que haja um entendimento entre avaliador e avaliado.

O desenvolvimento deste artigo se apresenta como um método de pesquisa bibliográfico, documental, e estudo de caso com base na obra de Tom Connellan intitulada “Nos bastidores da Disney”.

### 1. Conceito e histórico

*Feedback* é uma palavra inglesa que, no sentido literário, significa “realimentação”, isto é, entende-se como “resposta”, ou ainda, “retroinformação: comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação”.

A princípio, o termo *feedback* era usado na área de sistemas e engenharia, ou seja, sabe-se que na década de 60, os engenheiros da NASA utilizavam este método em seus foguetes que eram lançados à lua e teleguiados pela base. Não havia

tripulantes e a base acompanhava todo o processo em terra. Por conta disso, foi necessário que os engenheiros responsáveis instalassem um equipamento transmissor para monitorar a rota. O foguete, então, transmitia um sinal para a base, a qual devia interpretá-lo e enviar uma confirmação para o mesmo que por sua vez também recebia sinais, interpretava-os e enviava as informações de volta para a torre<sup>4</sup>. A ideia deste termo é reagir a um estímulo, ou seja, seu efeito é retroativo (receber a mensagem, interpretá-la e enviar resposta).

Já na década de 70, nos Estados Unidos, o *feedback* passou a ser adotado pelas universidades por meio de avaliação de desempenho na qual os professores eram avaliados pelos alunos. A partir da década de 80, foi se estendendo para as grandes empresas americanas e européias chegando ao Brasil por volta dos anos 90<sup>5</sup>.

Em se tratando de empresas norte-americanas, o *feedback*, hoje, faz parte de uma de suas grandes estratégias de avaliação para se obter resultados a respeito do desempenho dos funcionários e, a partir deles, desenvolver métodos como cursos e treinamentos para ampliar melhorias nas organizações.

Connellan (2002) aponta que na Disney cada supervisor do parque molda os comportamentos de seus membros. Todos eles passam pelo tradicional curso Tradições estabelecendo parâmetros e não regras que cercam os padrões de serviços. Usando a palavra “Tradições” ao invés de “orientação” é mais profundo e faz com que os membros sintam mais entusiasmo e estejam mais dispostos a trabalhar em equipe.

A Disney procura sempre oferecer *feedback* a seus empregados para que eles se mantenham comprometidos com o trabalho. Connellan (2002) menciona: “Não receber *feedback* pode ser tão devastador quanto um *feedback* negativo.” Com isso, as pessoas podem deixar de lado seu comprometimento.

Apesar de ser a era da informação, há algumas empresas que ignoram o *feedback*. A ausência deste no ambiente corporativo pode gerar danos como a falta de interesse, de auto estima e de motivação dos funcionários, assim como

---

<sup>4</sup> Fonte: Feedback para resultados na gestão por competências. In: A origem do feedback. Por Josy Machado, publicado em 04/09/2010. Disponível: <http://zona8.com.br/rh/?p=996>. Acesso: 31/Ago.2012.

<sup>5</sup> Disponível: [http://www.aedb.br/seget/artigos05/25\\_feedback360graus-simgen.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/25_feedback360graus-simgen.pdf). Acesso: 02/Set.2012.

comportamentos inadequados e comprometer as relações interpessoais em relação ao líder e à equipe.

Fornecer aos subordinados *feedback* tanto positivo como negativo é uma responsabilidade gerencial de suma importância, pois serve de orientação para os indivíduos, as equipes e as organizações rumo ao sucesso. No entanto, a maioria dos gerentes, se é que fornecem algum *feedback*, o fazem de forma péssima. BARDWICK apud GOLDSMITH e cols., (2003, p. 322)

Para gerar um bom *feedback* aos funcionários, deve-se estabelecer uma comunicação adequada com todos. É preciso que haja compreensão e respeito entre todos os membros da empresa.

De acordo com a definição de Ruzzarin (2006), conclui-se que “*feedback* é dar ou receber orientação sobre desempenho (próprio e da equipe de trabalho)”.

Oliveira (2002) explica que normalmente é realizado após um processo de avaliações, que pode ser de desempenho e competências, através de pesquisa formal ou por meio de uma conversa informal no ambiente de trabalho. Para tanto, é necessário que haja um emissor (gestor) e um receptor (subordinado). Como também ocorre entre empresa (emissor) e cliente (receptor) por meio de pesquisa de satisfação.

## **2. Formas de *feedback***

Dornelles (2007) menciona que, nos Estados Unidos, as indústrias passaram a considerar o *feedback* como uma via de mão dupla, pois começaram a interagir mais com diversos públicos assumindo um papel de “ouvinte” tanto de seus clientes internos quanto externos, já que, no passado, possuíam uma visão unilateral (centrada apenas no dono do capital).

Como um exemplo de bons ouvintes, a Disney valoriza o contato direto com seus clientes (nomeados de convidados) e funcionários (nomeados de membros do elenco). Dentro das possibilidades de *feedback*, uma observada por Connellan (2002) explica que há alguns membros, conhecidos como Superanfitriões (*Greeters*), e devidamente identificados, que usam *laptops* para entrevistar em média 700 até 1400 clientes semanalmente no parque. Ao mesmo tempo que os membros interagem com eles, colhem informações importantes a respeito da qualidade dos serviços prestados. Os resultados são apurados e repassados a todos os membros

da equipe. Com esse *feedback*, pode-se obter uma estimativa para atingir cem por cento da satisfação dos convidados.

Schermerhorn e Osborn (1998) afirmam que o *feedback* pode eliminar imprecisões da comunicação entre transmissores e receptores havendo uma comunicação recíproca entre ambos. Na realidade, este processo normalmente acontece quando uma pessoa comunica uma avaliação (positiva ou negativa) a respeito do que outra pessoa disse ou fez. É o que chamam de *feedback de desempenho* no qual está inserida uma forma de crítica ou elogio sobre o trabalho de alguém. Na Disney, os colaboradores recebem retorno de seus clientes constantemente, através de correspondências, manifestando-se satisfeitos ou não. Um exemplo foi o caso de um membro do elenco que saiu de seu posto e se mostrou disposto a ajudar uma família de visitantes os quais escreveram uma carta de agradecimento pelo serviço diferenciado e demonstraram-se bastante entusiasmados para visitar o parque novamente.

No entanto, não é fácil apresentar uma crítica, seja ela boa ou ruim. Usar as palavras adequadas é fundamental para que o gestor possa transmitir a mensagem certa a seu subordinado e fazer com que este possa melhorar seu desempenho. Para isso, o *feedback* deve ser construtivo e eficaz. Segundo Schermerhorn e Osborn (1998), é construtivo quando:

- a) é transmitido diretamente e com confiança mútua;
- b) sabe-se ser específico e usar exemplos claros;
- c) sabe-se o momento certo para dar o *feedback*;
- d) é preciso e seguro;
- e) o trabalho é focado em coisas que o receptor possa fazer;
- f) limita-se o *feedback* àquilo com que o receptor possa lidar.

Os fatores citados acima se encaixam na cultura Disney, pois são transmitidos de forma direta, segura e objetiva. Os apontamentos são expostos aos funcionários de maneira construtiva enfatizando sempre os pontos positivos e apresentando sugestões de melhoria para os pontos negativos.

Richard L. Williams<sup>6</sup>, Ph.D e consultor em liderança, menciona que:

---

<sup>6</sup> Richard L. Williams, Ph.D, é consultor conhecido em todo o mundo, especializado em liderança, orientação de desempenho, aprimoramento de qualidade e de processo e desenvolvimento organizacional. Já conduziu mais

“Dar *feedback* é um desafio, pois precisamos entender as outras pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar nossa capacidade de dar retorno. E ser capaz de fazer uma leitura das outras pessoas não é uma habilidade inata, mas algo que precisamos desenvolver.”

Na cultura Disney, Connellan (2002) expõe que a empresa dá uma grande ênfase ao *feedback* positivo, pois faz com que seus funcionários cometam mais acertos do que erros. O autor ainda menciona que há um índice de três *feedbacks* positivos para um negativo.

Com base no conceito Disney, o *feedback* positivo ajuda a manter elevados a motivação e o espírito de equipe. Um exemplo disso é quando um funcionário supera a expectativa no atendimento a um cliente trabalhando com eficiência e entusiasmo. Com reconhecimento, ele recebe o Prêmio Espírito Disney (*Spirit of Disney Award*) podendo também indicá-lo a um colega se julgá-lo merecedor.

O *feedback* positivo faz gerar o reconhecimento e, conseqüentemente, o incentivo na forma de recompensa que, segundo Connellan (2002), é a renda econômica através de bônus e benefícios adicionais. Já o reconhecimento é a renda psicológica na qual inclui elogios, cartas de recomendação, cerimônias de reconhecimento e festas.

Contudo, deve-se levar em consideração que, na Disney, o *feedback* negativo não é descartado, porém é registrado e repassado aos funcionários de uma forma adequada. É feita uma crítica construtiva em relação ao trabalho que estava abaixo do padrão e, a partir daí, são apontados os itens que deverão ser melhorados.

Outra forma de *feedback* muito eficaz, é o *feedback* 360°. Este método permite que um mesmo funcionário possa ser avaliado não somente por seu gestor como também por todas as pessoas que o cercam na organização.

Segundo Jiménez (2000), as organizações se preocupam em desenvolver novas técnicas para acompanhar seus negócios de forma mais ampla. Para que os objetivos sejam alcançados, é preciso que haja múltiplas fontes de informação a respeito de seus membros e que estes interajam uns com os outros para que todos se conheçam e saibam como e onde podem melhorar. Uma das respostas a essa

preocupação é o *feedback* 360° o qual é muito utilizado nos Estados Unidos e está cada vez mais sendo adotado por empresas espanholas.

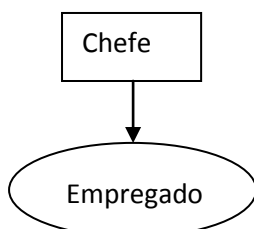
Connellan (2002) expõe: “(...) é igualmente importante usar outras ferramentas e sondar outras fontes de informação para saber sobre nosso desempenho”. Tanto que na Disney, reúnem-se alguns membros de determinado departamento (todos do mesmo turno) que passam algum tempo avaliando o dia em uma escala de zero a dez. Caso a avaliação seja baixa, discutem o que deve ser mudado para que a nota seja máxima. Na reunião seguinte, todos analisam se houve melhorias, ou seja, não é apenas o supervisor que avalia o problema, como também todos os membros envolvidos no processo.

Connellan (2002) ainda ressalta: “Se deixamos de lado as informações coletadas pelos funcionários, estaremos menosprezando a fonte de informação mais valiosa de que dispomos”.

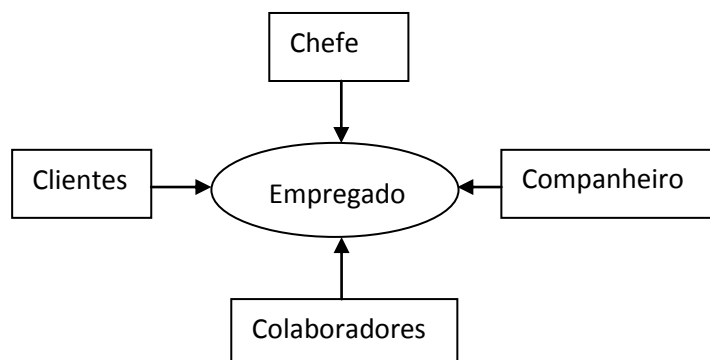
Edwards e Ewen (1998) afirmam que o sistema de avaliação 360° é para mensurar a competência de seus colaboradores, pois todos que fazem parte do círculo de atuação de um funcionário no ambiente de trabalho fornecem *feedback* sobre seu desempenho e não apenas seu superior.

O método de avaliação 360°, para muitas empresas, é bem mais interessante e preciso do que o *feedback* tradicional, pois supõe-se uma troca de culturas dentro da organização onde o funcionário é avaliado por todos que o cercam incluindo chefe, subordinado, seus companheiros, os clientes e por ele próprio. Já no tradicional, o gestor é a única fonte de informação como Jiménez (2000) mostra a seguir:

**Feedback Tradicional**



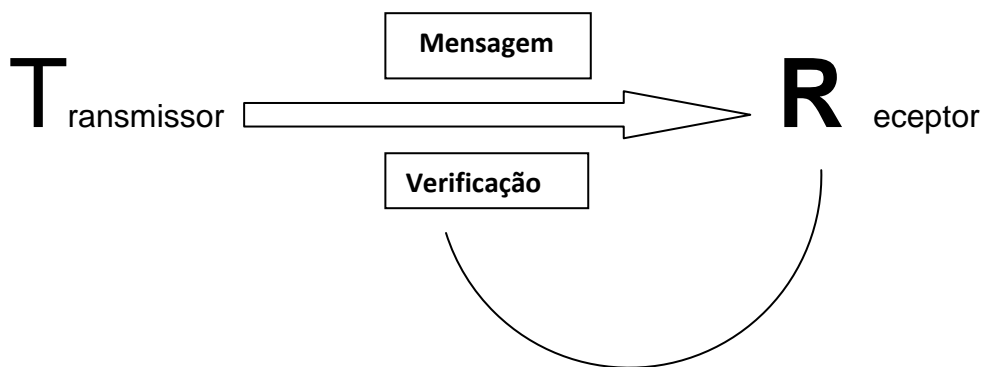
**Feedback 360°**



**Figura 1:** Extraído do livro *Creando valor... A través de las personas: una guía para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad*.

Quando o *feedback* for aplicado nas empresas, é muito importante que a comunicação seja eficaz, sem distorções e na qual deve haver uma troca de informações entre os envolvidos na questão. No entanto, em algumas organizações o *feedback* é feito de forma unilateral, ou seja, sempre do superior para o inferior (de gerente para subordinado).

No entender de Casares (2005), para saber se o *feedback* é eficaz, sugere-se que o emissor se certifique como o receptor entendeu a sua mensagem. Com isto, também vai obter indiretamente um *feedback*, pois vai perceber como ele é entendido e que impacto causou ao seu receptor. O autor representa da seguinte forma:



**Figura 2:** Adaptado do livro: *Planeación de vida y carrera* (p. 84)

Para que o *feedback* seja bem sucedido, a empresa deve estar estruturada com bons líderes que possam alavancar o processo de crescimento de sua equipe e assim formar profissionais prontos para inovar e contribuir para o desenvolvimento das organizações. Na Disney, os líderes acompanham frequentemente o trabalho de seus membros do elenco, além de manter um contato direto com os convidados do parque interagindo com eles e, ao mesmo tempo, buscando informações a respeito da qualidade do atendimento dos funcionários para assim saber se o empenho da equipe é satisfatório ou não. Tal procedimento é crucial para garantir o sucesso da organização.



De acordo com a estratégia da Disney, há um departamento somente para receber correspondências dos convidados conhecido como *Guest Letters* ao qual compete registrar as cartas de visitantes do mundo inteiro com elogios, críticas e até sugestões a respeito dos serviços prestados pelos membros do elenco como também da estrutura do parque. Embora não seja diretamente mencionado, supõe-se que as cartas sejam arquivadas e mantidas como registros concretos para a história de sucesso da Disney. “As cartas são uma janela para o modo como os membros do elenco tratam os convidados”. (CONNELLAN, 2002, p. 80)

As correspondências chegam ao conhecimento dos supervisores de cada equipe e, dentre estas, se há alguma que especifica um feito especial por um funcionário, o seu líder faz os respectivos comentários e os compartilha com os demais membros para que lhes sirvam de exemplo. Após fazer os apontamentos, o supervisor fixa a carta no quadro de avisos para deixá-la à mostra. Além de ser motivador, faz com que a equipe esteja interessada em melhorar para também ganhar o devido reconhecimento. Acredita-se que através deste modo de *feedback*, o rendimento dos membros da equipe seja melhorado e posto em prática tudo o que puderam obter como aprendizado.

### **3. Os aspectos éticos do *feedback***

Aplicar o *feedback* nada mais é do que influenciar o indivíduo a mudar seu modo de se comportar e agir a fim de melhorar sua atuação. O ambiente organizacional também interfere na forma com que todos trabalham. Ao dar *feedback*, deve-se identificar pontos como: o modo de se expressar, o momento oportuno de criticar, a aceitação e bom uso do que foi dito.

Nem sempre o interlocutor estará preparado para receber uma crítica sobre seu trabalho. Há situações em que o funcionário não está preocupado com seu desempenho e não acata as críticas podendo abalar-se emocionalmente ao recebê-las. Nestes casos, deve-se estar apto para lidar com tais situações tendo consciência de que é necessário deixar o funcionário à vontade, dar-lhe liberdade para expressar suas opiniões e apontar soluções para ajudá-lo.

Roland e Bee (1996) afirmam: “Pessoas bem sucedidas sabem valorizar as críticas que recebem de chefes, subordinados, colegas, clientes e fornecedores no meio em que vivem e aprendem a utilizá-las em proveito próprio”.

É indispensável ressaltar que, ao avaliar e criticar as atividades de um membro da equipe, deve-se evitar que a crítica se torne um choque para o avaliado, pois um *feedback* ofensivo, grosseiro e, até humilhante, pode acabar se transformando em um assédio moral. Deve-se também evitar julgamentos e opiniões pessoais, falta de credibilidade por parte do supervisor e excesso de críticas negativas.

Como o *feedback* é uma tarefa árdua para muitos, é importante que haja uma adaptação dentro da cultura de cada empresa. A Disney possui um grande número de colaboradores estrangeiros em seu quadro de funcionários. Embora Connellan (2002) não explicita, sugere-se que seja feito um estudo a respeito, pois cada país apresenta uma cultura diversificada. Um exemplo disso são os latino-americanos que têm grande dificuldade em receber uma crítica, pois podem interpretá-la como algo pessoal.

Na Espanha, uma pesquisa realizada pela Cubiks e pelo Grupo Actual aponta que a maioria dos funcionários espanhóis é auto confiante, ou seja, eles acreditam que conhecem bem suas habilidades e são cientes do que podem melhorar, além de acharem que o desempenho da equipe é de inteira responsabilidade do supervisor. Bem como há uma certa resistência por parte do gestor em fornecer um *feedback*, pois receia a reação de seus subordinados. De qualquer forma, não somente a Espanha como muitos países da Europa procuram aplicar o *feedback* nas organizações tentando desenvolvê-lo da melhor forma possível.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do que foi pesquisado, conclui-se que o *feedback* é uma das principais estratégias para o sucesso da organização, pois ajuda a levantar os pontos a serem melhorados e a trazer soluções. Contudo, é muito importante que se saiba a maneira certa de fornecer *feedback* agindo com ética e expondo críticas construtivas com sugestões para corrigir os erros apontados.

Deve-se levar em consideração o método de abordagem para que seja claro e objetivo evitando, assim, falhas na comunicação e más interpretações por parte do funcionário. É necessário que os líderes sempre acompanhem a evolução de sua equipe orientando-a e buscando solucionar problemas.

Connellan (2002) reitera tamanha importância do *feedback* como um dos segredos de sucesso da Disney, pois faz com que os seus colaboradores (membros do elenco) trabalhem motivados e dispostos a melhorar cada vez mais. Para tanto, o autor enfatiza que o *feedback* positivo é a melhor maneira para a equipe trabalhar com entusiasmo e eficácia prestando serviços de qualidade, o que faz manter a satisfação e fidelização dos clientes (convidados).

Além disso, ressalta-se que a ausência de *feedback* pode trazer resultados negativos para a empresa, pois faz com que seus colaboradores se sintam desvalorizados e desmotivados acarretando má qualidade na prestação de serviços. Em decorrência, os clientes ficarão insatisfeitos e os negócios da organização estarão comprometidos.

Dar *feedback* ainda é um desafio para muitas empresas, mas pode ser um aprendizado tanto para os líderes quanto para seus subordinados e que deve ser posto em prática. Se for aplicado com seriedade, respeito e discernimento, o *feedback* será um dos principais meios para atingir o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CASARES, David. Planeación de vida y Carrera. Arragoiz, 2ª Ed., México, Linusa, 2005.

CONNELLAN, Tom. Nos bastidores da Disney. Editora Futura, São Paulo, 2002.

DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. Relações públicas: quem sabe, faz e explica. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2007.

EDWARDS, Marck R. e EWEN, Ann J. Feedback 360º graus. Revista HSM Management, nº 6, jan/fev/1998. São Paulo.

GOLDSMITH, Marshall; Lyons, Laurance S.; Freas, Alyssa M. Coaching – O exercício da liderança. Editora Campus, 2003.

JIMÉNEZ, Alfonso. Creando valor... A través de las personas: uma guia para la gestión de personas en el umbral de la e-sociedad. Watson Wyatt Worldwide, Madrid, 2000.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2002.

ROLAND & Bee, Frances. Feedback. Você S.A. Nobel, 1996.

RUZZARIN, Ricardo e cols. Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências. Editora Age, Porto Alegre, 2006.

SCHERMERHORN, Hunt & Osborn. Fundamentos de comportamento organizacional. Editora Bookman, 2ª Ed., São Paulo, 1998.

### Sites:

*Feedback* para resultados na gestão por competências. In: A origem do *feedback*. Por Josy Machado, publicado em 04/09/2010. Disponível: <http://zona8.com.br/rh/?p=996>. Acesso: 31/08/12.

[http://www.aedb.br/seget/artigos05/25\\_feedback360graus-simngen.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos05/25_feedback360graus-simngen.pdf). Acesso: 02/09/12.

Revista Meta 4. In: Estudio internacional sobre desarrollo. Ed. Setembro/2012, p. 42 à 48. Disponível: [http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/Art%C3%ADculos/Antonio\\_Pamos/20120913\\_Antonio\\_Pamos\\_Conclusiones\\_Estudio.pdf](http://www.toptenbusinessexperts.com/Archivos/Descargas/Art%C3%ADculos/Antonio_Pamos/20120913_Antonio_Pamos_Conclusiones_Estudio.pdf). Acesso: 14/10/12.

Ventura Corporate. In: A importância do feedback. Por Richard L. Willians. Disponível: <http://www.slideshare.net/abonatt/a-importncia-do-feedback-presentation>. Acesso: 06/09/12.