

**LIDERANÇA E GESTÃO DE MUDANÇA: FEEDBACK COMO RECURSO PARA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Rafael Dos Santos De Almeida - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

Paschoal Tadeu Russo - Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras - Fipecafi

**Resumo**

Neste relato técnico, o objetivo é apresentar os benefícios alcançados na construção e utilização do processo de ciclo de feedback, na avaliação de desempenho, consequente na motivação dos colaboradores, bem como, no aumento da satisfação no trabalho, de forma geral, mais precisamente no setor de tecnologia da informação, sendo uma empresa de consultoria. A intervenção ocorreu no período de 2019 a 2022, quando a empresa estudada, sendo uma multinacional com mais de 25 anos de existência, construiu e implantou a cultura de ciclos de feedback em uma de suas unidades de negócio. De modo que tal mudança, ocasionou alterações na avaliação de desempenho geral da organização a partir da utilização do novo processo. Essa implantação possibilitou a melhoria no processo, consequentemente, contribuiu com a melhora nos níveis de engajamento, motivação e satisfação no trabalho. Entende-se que a implantação da cultura de feedback, através de ciclos, adicionou a empresa no caminho da excelência, onde resultou na aquisição do selo Great Place to Work (ótimo lugar para trabalhar), mostrando os benefícios e resultados alcançados na implantação do processo.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Processo de Feedback; Satisfação no Trabalho

**Abstract**

In this technical report, the objective is to present the benefits achieved in the construction and use of the feedback cycle process, in the performance evaluation, consequent on the motivation of the employees, as well as, in the increase of satisfaction at work, in general, more precisely in the information technology sector, being a consulting company. The intervention took place in the period from 2019 to 2022, when the company studied, being a multinational with more than 25 years of existence, built and implemented the culture of feedback cycles in one of its business units. So, this change caused transformation in the organization's overall performance assessment from the use of the new process. This implementation enabled the improvement in the process, consequently, contributed to the improvement in the levels of engagement, motivation and satisfaction at work. It is understood that the implementation of the feedback culture, through cycles, added the company on the path of excellence, which resulted in the acquisition of the Great Place to Work seal (great place to work), showing the benefits and results achieved in the implementation of the process

**Keywords:** Performance Evaluation; Feedback Process; Job Satisfaction

# LIDERANÇA E GESTÃO DE MUDANÇA: FEEDBACK COMO RECURSO PARA MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

## RESUMO

Neste relato técnico, o objetivo é apresentar os benefícios alcançados na construção e utilização do processo de ciclo de *feedback*, na avaliação de desempenho, consequente na motivação dos colaboradores, bem como, no aumento da satisfação no trabalho, de forma geral, mais precisamente no setor de tecnologia da informação, sendo uma empresa de consultoria. A intervenção ocorreu no período de 2019 a 2022, quando a empresa estudada, sendo uma multinacional com mais de 25 anos de existência, construiu e implantou a cultura de ciclos de *feedback* em uma de suas unidades de negócio. De modo que tal mudança, ocasionou alterações na avaliação de desempenho geral da organização a partir da utilização do novo processo. Essa implantação possibilitou a melhoria no processo, consequentemente, contribuiu com a melhora nos níveis de engajamento, motivação e satisfação no trabalho. Entende-se que a implantação da cultura de feedback, através de ciclos, adicionou a empresa no caminho da excelência, onde resultou na aquisição do selo *Great Place to Work* (ótimo lugar para trabalhar), mostrando os benefícios e resultados alcançados na implantação do processo.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho; Processo de Feedback; Satisfação no Trabalho

## ABSTRACT

In this technical report, the objective is to present the benefits achieved in the construction and use of the feedback cycle process, in the performance evaluation, consequent on the motivation of the employees, as well as, in the increase of satisfaction at work, in general, more precisely in the information technology sector, being a consulting company. The intervention took place in the period from 2019 to 2022, when the company studied, being a multinational with more than 25 years of existence, built and implemented the culture of feedback cycles in one of its business units. So, this change caused transformation in the organization's overall performance assessment from the use of the new process. This implementation enabled the improvement in the process, consequently, contributed to the improvement in the levels of engagement, motivation and satisfaction at work. It is understood that the implementation of the feedback culture, through cycles, added the company on the path of excellence, which resulted in the acquisition of the Great Place to Work seal (great place to work), showing the benefits and results achieved in the implementation of the process.

**Keywords:** Performance Evaluation; Feedback Process; Job Satisfaction

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de tecnologia da informação (TI), no que tange as empresas de consultoria tecnológica, tem recebido uma alta demanda de trabalho, devido efeito gerado pelo evento de uma das maiores crises sanitária da COVID-19, onde não só os profissionais de tecnologia foram demandados de maneira extraordinária, bem como, os de todos os setores no mundo. De modo que o segmento de TI tem sofrido com alta competitividade no Brasil e com a saída de uma parcela de seus profissionais para outros países, tais como Portugal, Estados Unidos e Canadá, devido as medidas de restrições culminando na maior adoção do home office (Oglobo, 2021).

No cenário de alta competitividade, onde as empresas tem necessidade de mão de obra extremamente qualificada, devido as características do setor, e devido ao ambiente de crise e suas consequências impostas as organizações, se faz necessários que as empresas acharem meios, para estar em constante contato com seus colaboradores, verificando quais os desafios diários, que cada um vem enfrentando, não somente para execução de suas atividades, bem como tem sido os cuidados, com a saúde mental e suas motivações, uma vez que nesse “novo normal” trouxemos as empresas para dentro de nossos lares (Bartoletti, 2021; Schreiber et al., 2021; Sousa et al., 2021; Ribeiro et al., 2020).

A cada dia temos visto nas organizações o apelo dos colaboradores para o recebimento de *feedback*. Sendo que implementação do processo de *feedback* é um desafio para cada empresa, pois depende de uma série de fatores, tais como, ambiente da organização, tipo de liderança existente na companhia, maturidade das equipes e cultura organizacional (Ribeiro, 2016; Malheiros, 2014).

Nesse contexto, muitas empresas implementam o processo de avaliação de desempenho anual (ADA), no sentido de cobrir essa lacuna, tendo assim uma sessão de *feedback* com seus empregados (Bergamini, 2018). Entretanto o ciclo de avaliação, sendo feita de forma anual causa um serie de desconforto para os colaboradores, de modo gerar uma serie de efeitos colaterais, como perda de produtividade, descontentamento e insatisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho, sendo um tópico largamente estudado, por pesquisadores (Calleli, 2022), é um dos grandes desejos dos empregados, de modo que as empresas devem procurar, trazer o ambiente confortável de bem-estar no trabalho, elevando assim o grau de comprometimento, motivação e satisfação dos funcionários (Bartoletti, 2021; Calleri, 2022; Ribeiro, 2016).

Aliado a satisfação no trabalho, existe uma constante preocupação, com o nível de motivação, bem-estar e engajamento das pessoas na empresa sendo a motivação pode ser extrínseca, como compensações, promoções e salários, e de outro modo pode ser intrínseca, tal como, proposito, excelência e responsabilidade do empregado. (Bartoletti, 2021; Ali, & Anwar 2021).

Dessa forma, o objetivo desse relato apresentar os benefícios alcançados na construção e utilização do processo de ciclo de feedback, na avaliação de desempenho, consequente na motivação dos colaboradores, bem como, no aumento da satisfação trabalho.

Nesta pesquisa será relatado a implantação de ciclos de feedback, ao longo dos anos, nas equipes de projetos, onde o processo foi maximizado pela empresa na América Latina (LATAM) como um todo. De modo que a contribuição prática, temos os resultados adquiridos no período de 2019 ao final do primeiro semestre de 2022 em uma empresa do setor de tecnologia, sendo uma consultoria multinacional com matriz na França, com mais de 25 anos de existência. Assim pretende-se contribuir com esse relato com outras empresas que queiram implementar a cultura de *feedback*, e assim ficar cada vez mais próximo de seus colaboradores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Avaliação de desempenho

Para Pontes (2021), a avaliação de desempenho (AD) é um dos instrumentos mais importantes na gestão de pessoas, por permitir apreciar de forma sistemática o comportamento e as entregas das

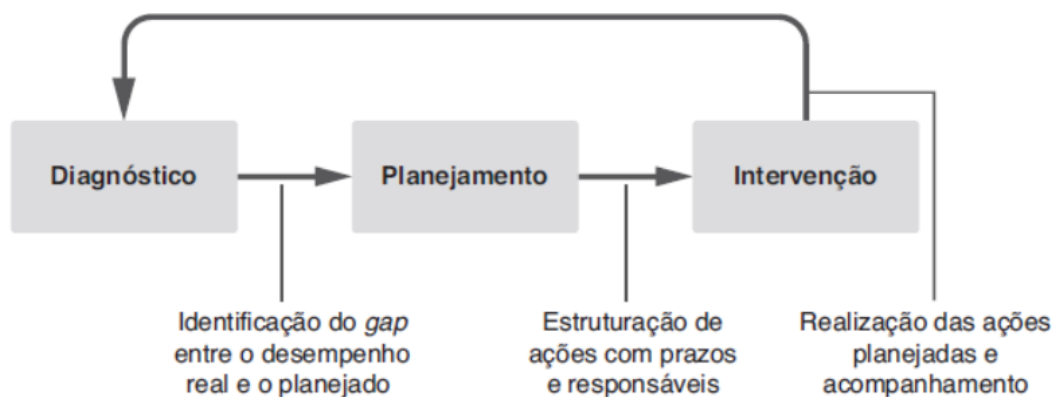
pessoas, fornece *feedback* de modo consistente, mapear pontos de melhoria, considerar aspectos fortes e elaborar planos de ação eficientes.

Desempenho, também chamado de *performance*, é a mensuração do rendimento de algo ou alguém, nesse sentido é possível medir o desempenho das pessoas (Malheiros, 2014). Os modelos pautados historicamente sobre a questão de desempenho, onde as décadas de 1970 a 1990 são importantes. Assim o fato que essas mudanças consideram o desejo de realizar, sendo uma decisão exclusiva da pessoa.

Ainda Malheiros (2014), acrescenta que o ambiente globalizado, as empresas precisam se diferenciar das demais empresas, para conquistar sua fatia de mercado. A diferenciação, como vantagem competitiva, pode acontecer por três vias: tecnologia, processos e pessoas, de maneira que, no que tange a tecnologia, supõe-se o investimento em máquinas e programas de alta capacidades. Já a diferenciação por processos, se dá pela forma como a empresa executa determinada atividade e pôr fim, que se refere a pessoas, acontece quando a organização é capaz de selecionar, capacitar e reter grandes talentos. No tocante observamos que tecnologia e processos são feitos por pessoas.

Assim se tornou comum as empresas avaliarem o desempenho de pessoas, para garantir que as atividades serão realizadas da forma como foram planejadas, gerando assim o resultado esperado pela organização, isto é chamado de gestão de desempenho (GD).

O processo de gestão (Figura 01) se inicia com o diagnóstico do desempenho, nessa etapa, aquele que diagnostica, quer compreender a distância entre o desempenho real e o planejado, acontece que só é possível compreender o quanto o resultado real se distancia do planejado se houver clareza e visibilidade sobre qual é o desempenho real e planejado (Malheiros, 2014). Nesse sentido a empresa precisa estabelecer critérios e indicadores.



**Figura 01:** Modelo de avaliação geral

Fonte: Malheiros (2014)

Ainda podemos identificar fatores geradores de alguma lacuna no modelo, que permitirá que se planeje uma intervenção. O tipo de intervenção dependerá dos problemas que foram encontrados, sendo que avaliação pode identificar problemas: técnicos, processuais e comportamentais, de modo que a empresa deve saber atuar em cada ponto afim de tratar cada aspecto (Malheiros, 2014; Ribeiro, 2016; Sarmiento et al., 2015).

Nesse contexto, a GD por sua vez “consiste em alinhar os objetivos organizacionais com os indivíduos, através da construção de um plano integrado e exequível como indivíduo, fazendo seu acompanhamento e avaliação final do processo” (Sarmiento et al., 2015).

Alguns autores enfatizam que AD tem um propósito administrativo, que visa melhorar o nível de satisfação no trabalho dos colaboradores, e servir como apoio a atividade de gestão de recursos humanos (GRH), tais como, promoções, recompensas, encerramento de contrato, e por fim gerir a relação chefe-subordinado através do feedback (Iqbal, 2012; Sarmiento et al., 2015; Ribeiro, 2016).

## **2.2 Satisfação no trabalho**

Satisfação no trabalho é um fenômeno amplamente estudado, e tal interesse decorre da influência que este pode exercer sobre o trabalhador, afetando sua saúde física e mental, atitude e comportamento profissional, tendo uma repercussão na vida pessoal e familiar do indivíduo e para as organizações. (Bartoletti, 2021). Temos ainda satisfação no trabalho, como um estudo no campo do comportamento organizacional, sendo um conceito complexo e multifacetado que pode ter significados diferentes para pessoas distintas, uma vez que consome uma importante parte da vida (Ribeiro, 2016; Jamal & Anwar 2021).

Assim, para (Locke 1976, como citado por Kaya et al., 2010) conceitua que satisfação no trabalho como resultado da avaliação que o tem sobre o seu trabalho ou realizações e seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar.

Segundo (Ribeiro, 2016) a satisfação no trabalho tem sido objeto de várias investigações, por estar atrelado ao impacto nas organizações e indivíduos, nomeadamente no absentismo, na retenção dos colaboradores, no desempenho, no comprometimento organizacional, afetando também as intenções de *turnover* (alto nível de rotatividade) e nas relações chefe-subordinado.

## **2.3 Motivação no trabalho**

Para Zanelli et al., 2014 tivemos um período muito produtivo entre 1950 e 1960, onde foram desenvolvidas diversas teorias sobre motivação, onde autor cita como principais, a Teoria das Necessidades básicas de Maslow (1943), a Teorias das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953) entre outras, que são bastante conhecidas no campo de conhecimento da psicologia organizacional no trabalho.

Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorre de um processo denominado “motivação”. Assim a motivação como processo psicológico básico pode ser definida como ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente persistente no tempo (Zanelli et al., 2014; Ali, & Anwar 2021).

Temos a teoria da motivação e incentivo intrínseco e motivação extrínseca, que aborda uma série de fatores, onde tenta explicar a motivação das pessoas no trabalho. Assim os fatores para motivação intrínseca são: responsabilidade, autonomia, autodesenvolvimento, oportunidades de avançar na carreira, propósito e excelência, enquanto para motivação extrínseca temos, a promoção, aumento salarial, sendo que a recompensa monetária aumenta o desempenho (Ali, & Anwar 2021).

Nesse contexto, a motivação externa é um elemento eficiente até certo ponto, porém ela não dura muito tempo, de forma que os fatores de motivação interna trazem uma resiliência para o empregado no longo prazo.

A elevação do nível de comprometimento, engajamento e motivação no trabalho, se caracteriza por ser uma importante chave para as organizações atualmente, uma série de políticas de compensação tem assumido uma função relevante para manter os empregados motivados (Zanelli et al., 2014; Ali & Anwar, 2021).

## **2.3 Feedback no trabalho**

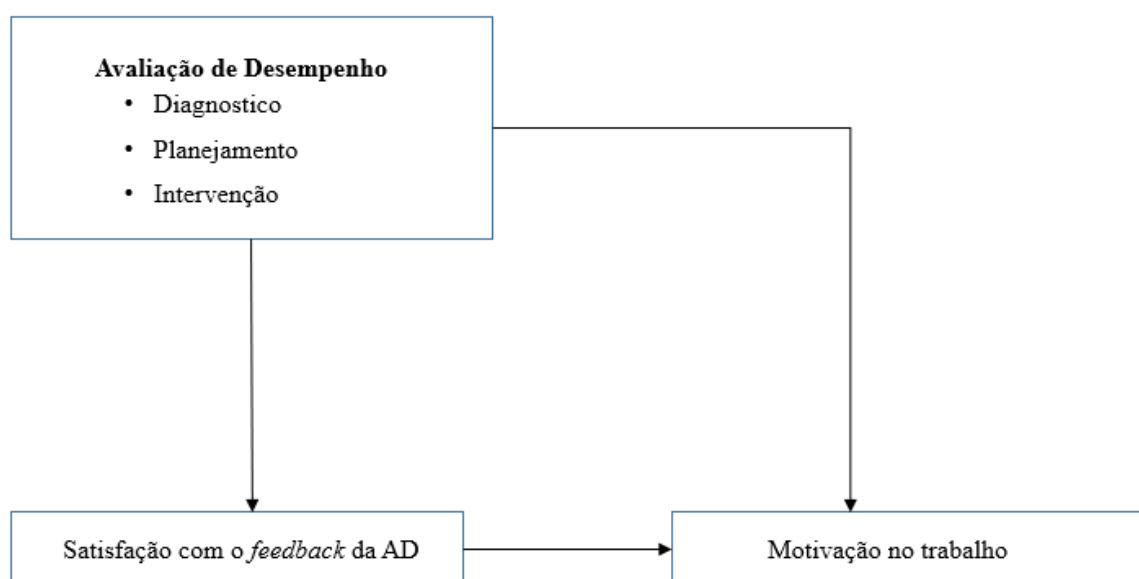
Podemos entender o *feedback* como uma importante parte da AD, sendo um ponto central nas organizações, devido ao seu impacto em vários resultados. De modo que o *feedback* de desempenho

se caracteriza pelas informações sobre comportamento passados do indivíduo, relativamente a padrões de comportamentos estabelecidos e a resultados obtidos. (Ribeiro, 2021).

Nesse sentido, o *feedback* é um dos procedimentos mais comumente utilizados para influenciar os comportamentos e as atitudes em diversos contextos. Para o contexto organizacional o feedback permite melhorar a aprendizagem, a motivação, a satisfação no trabalho, comprometimento do empregado, e assim reduzindo a incerteza através da cadência de informações sobre o progresso no alcance dos objetivos, de modo a reafirmar as convicções e o sentimento de competência dos indivíduos. (Ribeiro, 2012; Klassen & Chiu 2010).

## 2.4 Modelo conceitual da pesquisa

Tendo por base os tópicos apresentados, decorrentes da revisão de literatura efetuada, elaborou-se o modelo conceitual da pesquisa (Figura 02) para melhor interpretação do estudo.



**Figura 02:** Modelo conceitual da pesquisa

Fonte: Próprio autor (2022)

## 3. METODOLOGIA E DESENVOLVIMENTO

A metodologia de pesquisa usada foi a pesquisa-ação, de acordo com Trip (2005) a pesquisa-ação, foi considerada um termo geral, para quatro processos diferentes: pesquisa-diagnóstico, pesquisa participante, pesquisa empírica e pesquisa experimental, citando (Chein et al., 1948). Assim a definição de Elloit (citado por Trip, 2005, p. 463): “O estudo de uma situação social com vistas a melhorar a qualidade da ação dentro dela”.

Conforme abordou Trip (2005), existem algumas modalidades para pesquisa-ação, tendo assim uma vasta abrangência. Nesta pesquisa, adotou-se as seguintes: a) pesquisa-ação prática: onde o pesquisador escolhe ou projeta as mudanças feitas; b) pesquisa-ação política: que se refere a mudança da cultura institucional e/ou suas limitações. Quando se começa a tentar mudar ou analisar as limitações dessa cultura sobre ação, é preciso engajar-se na política, porque isso significa trabalhar com ou contra outros para mudar o sistema. Trip (2005) afirma que só se pode fazer isso pelo exercício do poder, de modo que a ação se torna política.

Assim, para uso adequado da metodologia proposta, foi inicialmente realizado um diagnóstico, sobre os objetivos que se pretendia alcançar com a construção e implantação do ciclo de *feedback* na organização estudada. Para tanto, foi realizado um planejamento dos passos a serem executados; na sequência foi iniciado a execução propriamente; e por fim feito as observações e resultados alcançados.

O pesquisador envolvido nesse relato, atua na unidade de negócio (UN) Digital desde o final de 2014, onde a empresa operava no modelo de startup, com poucos indivíduos, e participando ativamente de sua expansão na América Latina (*LATAM*), ao subir em escala em funções mais estratégicas, alcançando assim o status de Gestor Executivo Sênior, trabalhando diretamente com C-Level (maior nível executivo) da organização, e tendo como incômodo o modo como era feita avaliação de desempenho da companhia. Ao assumir equipes em diversos projetos, procurou-se, imediatamente, trazer um estilo de liderança transformacional, no sentido de focar em cada colaborador, propondo uma mudança no modelo de AD, bem como na gestão de desempenho geral da empresa.

O tópico de *feedback* foi escolhido pelo pesquisador, servindo como base do relato, para demonstrar que, tanto empresas no setor de tecnologia que é extremamente competitivo, e que tem um alto nível rotatividade de profissionais, e demais organizações de outras áreas, podem se beneficiar, da cultura e implementação de ciclos de *feedbacks*.

#### **4. RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE**

A unidade negócio estudada, que de agora em diante chamaremos de Digital, teve seus processos estabelecidos no Brasil advindos da matriz França, no final de 2013, com a chegada do Vice-presidente Digital (VP), que recentemente foi elevado a posto de CEO da empresa para a LATAM, iniciando os seus trabalhos, com característica de startup, ou seja, uma organização projetada para atuar em um ambiente de incerteza não tendo um modelo de negócio definido, a princípio com poucas pessoas (Ries, 2014).

Conforme abordou (Malheiros et al., 2014), o processo de AD é feito de forma anual para a maioria das organizações, a fim de medir se desempenho planejado foi alcançado. Comente o processo de AD estabelecido pela Digital, foram pensados para serem feitos apenas de forma anual, sendo efetuado no primeiro trimestre de cada ano, onde era feito o encerramento do ano anterior, bem como, abertura do ano vigente. Os procedimentos e critérios estabelecidos foram estabelecidos pelo então VP mundial da Digital, e seu corpo de gestores executivos.

De modo que o processo estabelecido, para composição de metas e objetivos, de cada colaborador, tinha pouca ou nenhuma participação dos empregados, sendo assim, ao decorrer do ano, não havia um acompanhamento efetivo, do desempenho dos objetivos propostos, gerando uma série de desdobramento, como não engajamento dos funcionários nos objetivos, não cumprimento das metas, perda bonificação por desempenho, por fim, desmotivação e culminando na saída de colaboradores da companhia.

Uma vez que a área Digital, se desenvolve no país, e entra em uma vertente exponencial, atraindo assim novos colaboradores, devido a sua estratégia de ajudar as empresas, através da transformação digital utilizando as grandes plataformas de e-commerce (comércio eletrônico) via *omnichannel* (multicanais digitais).

No primeiro trimestre de 2019, no fechamento anual, foi observado que, os colaboradores estavam com certo desconforto, pela maneira como era efetuado, não somente o feedback, no que tange, a frequência da AD e conseqüentemente o feedback, mas também com era estabelecido os objetivos individuais de cada funcionário. Alguns problemas começaram a surgir, tais como, não cumprimento de metas, desmotivação e insatisfação no trabalho.

No segundo semestre de 2019, como gestor executivo, após assumir algumas equipes de projeto, pretendeu-se fazer um experimento, no sentido de verificar, como seria possível, implantar a cultura de *feedback* nas equipes, de modo que fosse natural, as pessoas procurassem o seu gestor, para assim receber e dar *feedback*, sobre o andamento não só dos projetos, mas de pontos importantes acerca da empresa, carreira entre outros assuntos importantes para o indivíduo (Ribeiro,2016).

Conforme abordou (Malheiros, 2014), é necessário fazer o diagnóstico, entendendo quais os principais problemas e gaps (lacunas), assim fazer um planejamento das ações, que serão necessárias, para sanar cada questão encontrada, e assim fazer a intervenção, executando o plano de ação específico para cada cenário.

De forma, que foi planejado fazer uma intervenção nas equipes, em forma de experimento, desse modo, o planejamento deu-se da seguinte maneira:: a) estabeleceu-se uma reunião individual com cada membro da equipe, com intuito de fazer o alinhamento de expectativas, entre empresa, gestor e colaborador; b) fazer o diagnóstico de possíveis gaps que poderiam existir, para o não cumprimento de metas, e objetivos traçados pela companhia; c) entender as razões de baixa produtividade, falta de motivação e insatisfação no projeto ou mesmo na empresa; d) entender se os membros das equipes estavam abertos para mudança, de modo a estarem receptivos, para absorver uma cultura de *feedback*; e entender o momento de carreira de cada profissional e como a empresa poderia ajudar nessa jornada.

Estabelecemos que até o final do ano de 2019 teríamos mais duas reuniões de acompanhamento com os profissionais nas equipes, também foi estabelecido, que a liderança estaria disponível, para qualquer solicitação de reunião de *feedback*, caso o membro de qualquer equipe solicitasse. De acordo com (Ribeiro, 2014) um dos pontos importantes do ambiente de feedback é que lideranças estejam, disponível para com seus liderados, de forma a ser sempre prestativa, no sentido de receber e dar feedbacks em todo tempo.

Assim, o experimento foi finalizado, com alto nível de satisfação dos colaboradores, onde colhemos os benefícios de engajamento e movimentação dos próprios empregados, para cultura de feedback, uma vez que a equipe não esperava mais uma reunião formal de feedback agendada, e solicitava *feedbacks* constantes com intervalos menores.

Conforme avançamos na evolução do processo, chegamos ao final de 2019, foi proposto a GRH, uma iniciativa de autoavaliação por cada colaborador, onde enviaríamos um formulário via *webform* para que cada membro, onde o objetivo era que cada empregado, efetua-se a sua própria autoavaliação, e assim o gestores teriam uma percepção de como o próprio funcionário se entende de dentro do contexto da companhia, outro benefício dessa iniciativa foi trazer insumos, para que assim a liderança tivesse um bom nível de informação, que servisse como base, no momento da interação de *feedback*, de modo que as partes pudessem chegar em um consenso. O (Bergamini, 2018) enfatiza, que é importante que dentro do processo de feedback, é necessário chegar em um denominador comum sobre os pontos abordados, mesmo quando há opiniões divergentes sofre qualquer fato.

Nesse ponto, foi iniciado conversas com a equipe de GRH, sobre a mudança de cultura da organização, bem como, outras demandas, geradas pela experimentação do novo processo, tais como, plano de carreira dos colaboradores, conforme abordou Trip (2005), entramos na esfera política, onde seria necessário mudar, o sistema propriamente. Assim o processo, foi levado até VP da companhia, para assim pudessemos efetuar as mudanças, de modo que foi necessário engajar os pares na GRH em outro país na LATAM, para assim darmos seguimento na construção do processo.

Assim, efetivado o processo de ciclo de feedback, em toda área Digital. Na busca pelo bom aproveitamento dos mecanismos implementados na fase inicial, onde em conjunto com a liderança de todas as equipes, foi feito os devidos ajustes para composição de critérios e objetivos para avaliação de cada profissional, os critérios são princípios que servirão de base para o julgamento da qualidade dos desempenhos” (Depresbiteris, 2007, como citado por Malheiros, 2014). Em outras



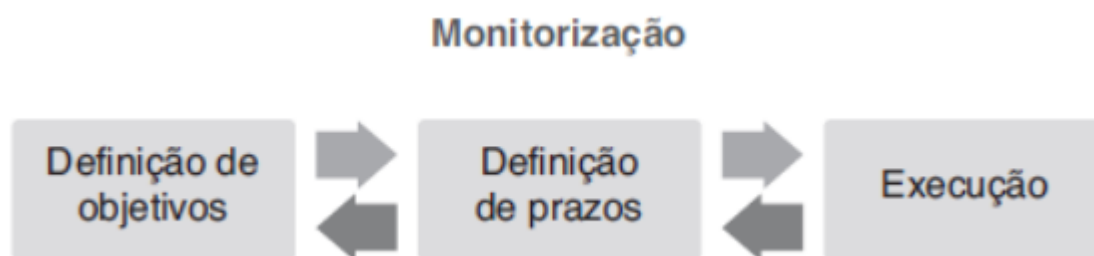
palavras, um critério é a nomeação delimitada de algo que é passível de avaliação, nesse sentido, estabelecemos os indicadores como: medida tangível de um critério (Malheiros, 2014). A construção do processo deu-se nas seguintes etapas:

Etapa 1: Definição de Objetivos que a empresa tem como expectativa, e assim através de critérios definidos, que atendem as necessidades da empresa, de avaliar seus colaboradores.

Etapa 2: Os próprios colaboradores, em conjunto com seu gestor, definiram alguns objetivos (no máximo dois), para serem alcançados durante ao ano, assim dando o poder de escolha e promovendo o engajamento do funcionário.

Etapa 3: Estabeleceu-se indicadores para acompanhamento, para assim, verificar o progresso de cada funcionário.

Em resumo a figura 03 exemplifica o processo, bem como, monitorização, isto é, ciclo de feedback estabelecido, ou seja, o acompanhamento de cada indivíduo.



**Figura 3** - Definição e monitoramento do processo

Fonte: Adaptado Malheiros (2014).

Ainda Malheiros (2014) complementa que o modelo de gestão de desempenho baseado na avaliação por objetivos faz com que a relação entre gestores e gerenciados seja necessariamente uma relação de confiança. Não é possível estabelecer ou aceitar metas que não são acordadas previamente e considerá-las justas e alcançáveis, por ambas as partes. Talvez por isso, esse modelo tenha se difundido tanto nos últimos anos.

Assim, conforme o evento de COVID-19 no ano de 2020, a empresa acompanhando, o avanço da doença na Europa, antecipa e implementa as medidas de restrições, e no dia dezesseis de março de 2020, toda empresa, passa trabalhar de modo remoto, e segue assim, até os dias atuais. Tendo necessidade de estar mais próximos dos colaboradores, devido as medidas de restrições, a Digital efetiva o conceito de Administração por objetivos (APO), apresentado por Peter Drucker (1909-2005) em 1954 no livro *The Practice of Management*. Sua proposta era a de que gestores e empregados fossem capazes de falar a mesma língua quanto ao modelo de gestão das organizações. Drucker entendia que os números apresentados pelos responsáveis pela organização não seriam capazes de motivar, de forma efetiva, a força de trabalho. Por outro lado, seria possível acordar objetivos a serem atingidos por cada uma das pessoas em sua atividade específica. (Malheiros, 2014).

Durante o ano de 2020, várias ações de comunicação foram implementadas, no sentido de dar um feedback, para todos os membros da organização, devido as constantes notícias, do impacto da pandemia, tais como, reuniões a cada quinze dias com o CEO para trazer informações precisas, de como a empresa estava lidando com a pandemia no mundo, feedback dos clientes e preocupações sobre suas operações, feedback sobre as iniciativas de cuidados com os funcionários, de modo, a ter as condições necessárias, tanto de infraestrutura de trabalho, bem como, o cuidado com saúde física e mental de cada membro.

No ano de 2021, no processo de revisão anual, foi observado um ótimo nível, de contentamento dos membros da Digital, e melhor satisfação e motivação no ambiente de trabalho. Assim, foi executado o ciclo de *feedback*, ao decorrer de todo ano, de modo, que a depender do projeto, foi antecipado as reuniões de feedback, a fim de melhorar, a motivação e engajamento dentro da equipe. Ao fazer as intervenções nas equipes de projeto, temos como percepção que todo os membros, estão envolvidos na cultura de *feedback* da empresa, bem como, um aumento substancial na produtividade e parceria na equipe.

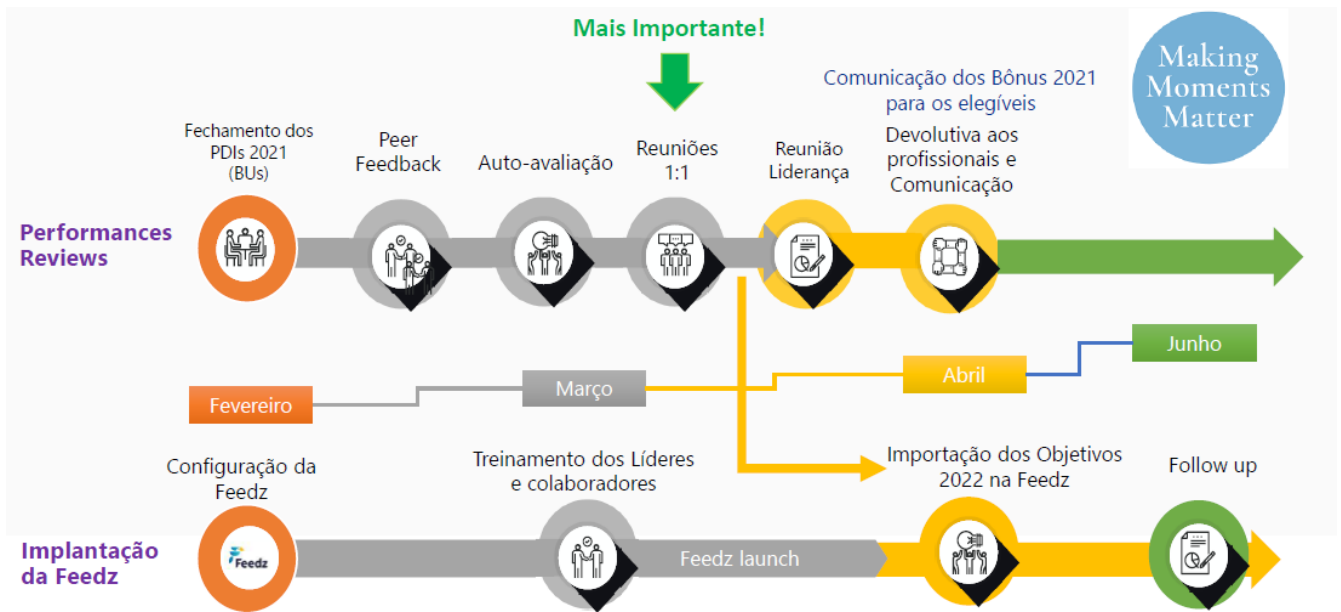
Já no início de 2022, devido a ótima experiência, adquirida com a construção e implantação, do ciclo de *feedback* na Digital, o VP da Digital, que assumiu o posto de CEO, em conjunto com a GRH, projetou um *roadmap* (*conjunto de atividades*) de implantação do processo em toda a organização, que de agora em diante passa a se chamar *Annual Performance Reviews* (revisão de desempenho anual) (Figura 04).



**Figura 4:** Annual Performance Reviews

Fonte: Digital (2022).

A Figura 5 explicita o planejamento, elaborado pela equipe de GRH, para implantação do processo, bem como, o ciclo de feedback, em toda empresa, isto é, as áreas de administrativo, financeiro, marketing e vendas. De modo a também implantar, a ferramenta (*Feedz*) para suportar os atuais objetivos da companhia, para monitoramento e engajamento dos colaboradores, nesta ferramenta é possível verificar o grau de felicidade dos empregados.



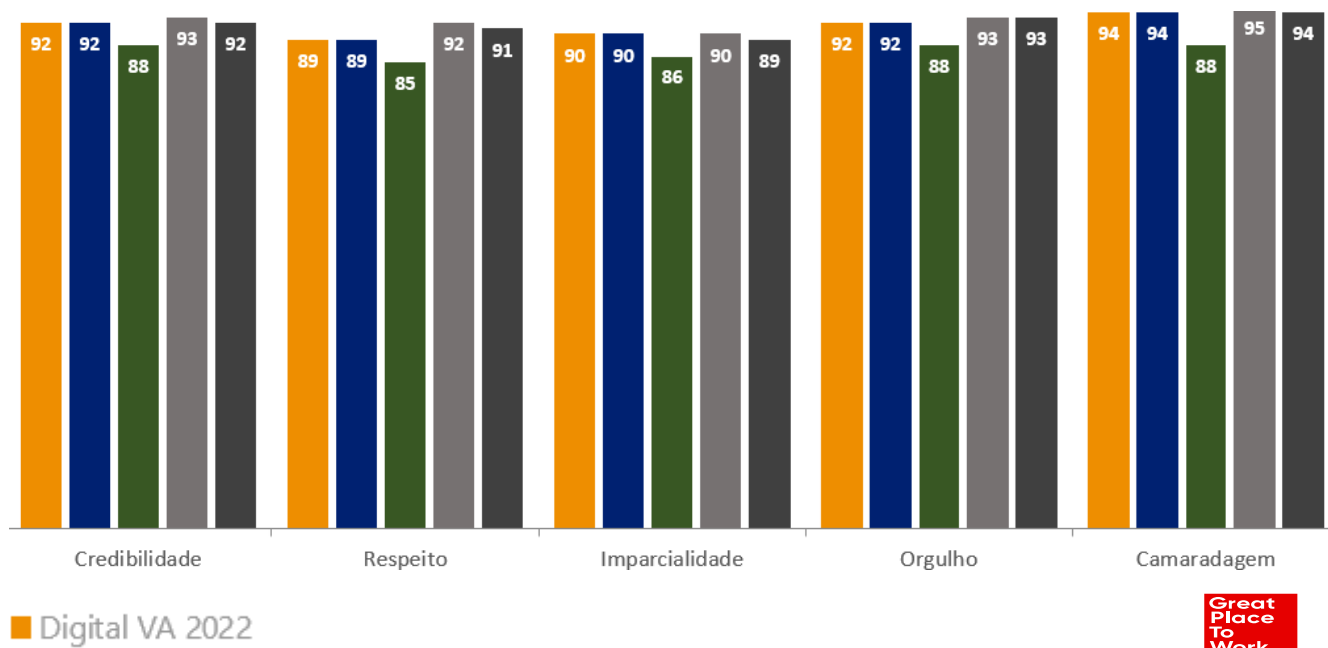
**Figura 5:** Planejamento de implantação da ferramenta Feedz  
 Fonte: Digital (2022).

Dado a boa percepção, de que os processos implantados, adjunto das ações na pandemia, tiveram efeitos positivos no ambiente da empresa. No início de 2022 o CEO em conjunto a área de GHR, trabalharam em junto a consultoria *Great Place to Work* (GPTW), traduzido como “ótimo lugar para trabalhar”, que é uma empresa global que realiza consultorias para organizações que buscam os melhores resultados e entendem que colocar o ser humano no centro da sua estratégia de negócio é melhor caminho para isso. A GPTW possui um programa de certificação anual, que garante o selo com mesmo nome da companhia.

Para obter o selo GPTW a empresa, precisa se empresar participante do processo, atende os requisitos necessários, de modo que a GPTW disponibiliza um questionário online, chamado de *Trust Index* ou pesquisa de clima organizacional. O objetivo da pesquisa é fazer o levantamento do clima organizacional a partir do que os funcionários dizem sobre a empresa, e reter talentos, que é um dos grandes problemas enfrentados pelas empresas. Os funcionários devem reconhecer positivamente o clima organizacional, as seguintes dimensões, sendo tais como, a autonomia, a remuneração, transparência, imparcialidade, credibilidade, orgulho e camaradagem, entre outros fatores promovidos pela empresa.

Para receber o selo, é preciso atingir 70% ou mais na média de satisfação em a suas dimensões. A GPTW não divulga publicamente sua metodologia ou questionário, sendo ambos protegidos por leis de direitos autorais. Após promoção da pesquisa internamente, a empresa foi contemplada com o selo, e passou a ser uma empresa *Great Place to Work*.

Na Figura 06, apresentamos o gráfico com média atribuída para cada dimensão, verificamos que a Digital, obteve uma média de aproximadamente 91%.



**Figura 6 - Média recebida por Dimensão**  
 Fonte: GPTW (2022).

Um destaque da pesquisa, é a utilização do índice de mensuração da satisfação ou felicidade dos funcionários, o e-NPS (*employee net promoter score*), segundo a GPTW o índice de satisfação dos colaboradores é aproximadamente de 75%.

O tema de feedback também é abordado na pesquisa, no que tange, a quantidade de feedback com seu líder e/ou chefe imediato, durante os últimos doze meses, para discutir desempenho ou receber feedback. Nesse ponto, a Digital alcança uma nota aproximada de 97%, onde temos em média três reuniões ao longo do ano, comprovando assim, a que cultura de feedback foi alcançada. A GPTW aponta que o crescimento do índice de satisfação é proporcional ao número de reuniões e interações entre gestor e funcionário.

Como evidencia da melhoria na construção e implantação do processo de ciclo de feedbacks, a empresa como todo recebe o selo de GPTW, isto é, um ótimo feedback de seus colaboradores, que se direciona para caminho de uma organização de excelência.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo neste trabalho foi apresentar os benefícios alcançados na construção e utilização do processo de ciclo de feedback, na avaliação de desempenho, consequentemente na motivação dos colaboradores, bem como, no aumento da satisfação trabalho em uma empresa do setor de tecnologia da informação, mais especificamente no setor de consultoria tecnológica. No decorrer deste relato, foram citadas diversas melhorias que contribuiriam para mudança na organização, a saber:

- Construção do processo de ciclo de feedback nas equipes de projeto
- Definição de objetivos e metas em conjunto líderes e colaboradores
- Mudança na cultura da organização

Conforme as evidências nesse relato, entende-se que os benefícios alcançados no setor de tecnologia da informação, pode ser estendido, bem como, acessíveis a qualquer organização, que queira replicar essa metodologia.

Assim, sugerimos que o modelo de ciclo de feedback, seja adotado por empresas por outros segmentos, tais como, indústria, varejo, serviços financeiros etc. E que nos futuros tenhamos novos relatos, que possam nos trazer evidências dos benéficos alcançados pela utilização dessa abordagem.

## REFERÊNCIAS

- Ali, B., & Anwar, K. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Bartoletti, D. R. (2021). Bem-Estar no Trabalho em home office: O reflexo na intenção de deixar a empresa - Dissertação (Mestrado Profissional) - Programa de Mestrado Profissional em Controladoria e Finanças – Faculdade FIPECAFI Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis Atuárias e Financeiras – São Paulo – 77p
- Bergamini, C. W. (2018). Avaliação de Desempenho - Usos, Abusos e Crendices. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597019346>
- Callefi, J. S. (2022). Relações entre satisfação no trabalho e competências dos trabalhadores em diferentes culturas organizacionais (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Iqbal, M. Z. (2012). Expanded dimensions of the purposes and uses of performance appraisal. *Asian Academy of Management Journal*, 17 (1), 41-63.
- Klassen, R., & Chiu, M. M. (2010). Effects on Teachers' Self-Efficacy and Job Satisfaction: Teacher Gender, Years of Experience, and Job Stress. *Journal of Educational Psychology*, 102(3), 741–756. <https://doi.org/10.1037/a0019237>
- Kaya, N., Koc, E. & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (11), 2031-2051
- Malheiros, B. T., & Rocha, A.R. C. (2014). Série MBA - Gestão de Pessoas - Avaliação e Gestão de Desempenho. Grupo GEN. <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/978-85-216-2679-4>
- O globo Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/fuga-de-cerebros-pandemia-acelera-saida-de-profissionais-qualificados-para-trabalhar-no-exterior-24831508>> acesso em 05/09/2022.
- Pontes, B . R (2021). *Avaliação de Desempenho – Métodos Clássicos e Contemporâneos* (14ª Edição) São Paulo LTR Editora
- Ribeiro, S., & Almeida, D. E. (2020). *O impacto da covid-19 no índice de mortalidade de micro e pequenas empresas*. [www.congressosp.fipecafi.org](http://www.congressosp.fipecafi.org)
- Ribeiro, F. D. R. N. (2016). *O Impacto de Ambiente de Feedback an Satisfação no Trabalho: O Papel da Satisfação Com o Feedback* (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Ries, E. (2011). *A Startup Enxuta: Como empreendedores atuais utilizam a inovação continua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. São Paulo Ed. Leya
- Sarmiento, M., Rosinha, A. & Silva J. (2015). *Avaliação do desempenho*. Lisboa: Escolar Editora.

- Schreiber, D., Moraes, M. A., & Stasiak, L. (2021). O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas. *Revista Vianna Sapiens*, 12(1), 30.  
<https://doi.org/10.31994/rvs.v12i1.707>
- Sousa, A. R. S., & Cruz dos Santos, B. da. (2021). Uma Análise dos Impactos da Pandemia nas Micros e Pequenas Empresas no Brasil. *REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE* - v. 1(5), e1541.  
<https://doi.org/10.47820/acertte.v1i5.41>
- Trip, D. (2005). *Pesquisa-ação: uma introdução metodológica*. Educação e Pesquisa, 1(3), 443-466.
- Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., & Bastos, A.V. B. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2nd edição). Grupo A.  
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788582710852>