

## **CONSCIENTIZAÇÃO DA LIDERANÇA SOBRE A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO ENGAJAMENTO DAS EQUIPES**

Alison Luiz Felipe – [alison.felipe01@fatec.sp.gov.br](mailto:alison.felipe01@fatec.sp.gov.br)

Douglas Gabriel Mafei – [douglas.mafei@fatec.sp.gov.br](mailto:douglas.mafei@fatec.sp.gov.br)

Erikson Polatto Rangel – [erikson.rangel@fatec.sp.gov.br](mailto:erikson.rangel@fatec.sp.gov.br)

Gleberon Padilha – [gleberon.padilha@fatec.sp.gov.br](mailto:gleberon.padilha@fatec.sp.gov.br)

Romário Vinícius Domingues – [romario.domingues@fatec.sp.gov.br](mailto:romario.domingues@fatec.sp.gov.br)

Thiago Alfredo Gomes – [Thiago.gomes34@fatec.sp.gov.br](mailto:Thiago.gomes34@fatec.sp.gov.br)

Fatec Luiz Marchesan – Matão – São Paulo – Brasil

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como proposta mostrar o quão necessário é a conscientização da liderança sobre a importância do feedback no engajamento das equipes. O objetivo deste estudo é fazer com que entendam que o feedback cria um ambiente de confiança, promove o desenvolvimento dos colaboradores, fortalece vínculos entre líderes e equipes que quando engajadas tornam o ambiente de trabalho mais produtivo. Ressaltamos também que cada vez mais o ser humano é estimulado pelo desejo de atingir alguma meta ou objetivo, seja por vontade própria ou por alguma necessidade. Portanto, traremos em questão a importância de buscar e manter o bem-estar dos colaboradores dentro das organizações. Afim de que entendam que o capital humano quando bem desenvolvido, tem como reflexo o sucesso organizacional. Enfatizamos então a importância em manter os colaboradores motivados dentro das organizações e que por meio de um feedback efetivo é possível aumentar o nível de engajamento. Por fim, baseados em literaturas e ferramentas que medem o nível de engajamento dos funcionários, buscamos identificar e mostrar dados de suma importância para as organizações.

**Palavras-chave:** Feedback. Engajamento. Capital humano. Bem-estar.

## ABSTRACT

The present work aims to show how necessary it is for leadership to be aware of the importance of feedback in team engagement. The objective of this study is to make them understand that feedback creates a trusting environment, promotes employee development, and strengthens the relationship between leaders and teams, resulting in a more productive work environment. We also emphasize that humans are increasingly motivated by the desire to achieve goals or objectives, whether by their own will or out of necessity. Therefore, we will discuss the importance of seeking and maintaining employee well-being within organizations, as the well-developed human capital reflects organizational success. We emphasize the importance of keeping employees motivated within organizations and how effective feedback can increase engagement levels. Finally, based on literature and tools that measure employee engagement levels, we seek to identify and present data of great importance to organizations.

**Keywords:** Feedback. Engagement. Human capital. Well-being.

## 1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que o comportamento humano é motivado pelo desejo de se atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pelo indivíduo. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades, como: falar, andar, comer, trabalhar etc. Os motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Podem-se identificar os motivos com as necessidades e dizer que as pessoas são motivadas pelas necessidades (GIL, 1994).

A motivação nasce da interação entre o sujeito e o meio ambiente. Quando não há motivação é muito difícil atingir os objetivos e metas. Nessa linha, a questão do bem-estar dos colaboradores ganha espaço nas organizações, sendo necessário adequar o ambiente de trabalho. Isto é, um local tranquilo e com foco nas atividades profissionais. (SANTOS; ALMEIDA; VALENTIM, 2011)

Cada vez mais o capital humano tem se tornado extremamente importante dentro de uma organização, afinal são as pessoas que lideram, gerenciam e movem a empresa. Isso tem levado as organizações a se preocuparem com o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários. O tema feedback é recorrente nas organizações, uma vez que é um processo por meio do qual líderes e liderados, pares e demais stakeholders estabelecem relações transparentes e valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, convergindo para o sucesso organizacional. Em gestão de pessoas, o termo feedback consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria (COSTA et al., 2009). É por

meio do diálogo que as partes interessadas alinham necessidades e expectativas a fim de alcançar a satisfação de ambas.

As organizações, mais do que nunca, estão vivenciando um período de fortes e constantes mudanças, dentro de um mercado globalizado, fazendo com que precisem assegurar vantagens competitivas dentro de determinado segmento. Tais vantagens têm como base a percepção de que o desempenho da empresa sofre influência direta das competências técnicas dos colaboradores, que compõe o capital intelectual (PONTES, 2017).

Ainda para Pontes (2017), saber como lidar com os diversos perfis e características diferentes, pode se tornar muitas vezes um grande desafio para os gestores. Considerada como uma das principais ferramentas de gestão, a técnica do feedback tem sido cada vez mais aplicada, para orientar e avaliar o desempenho de funcionários, e para melhorar e facilitar a comunicação e o relacionamento entre líderes e liderados de uma organização. Com a promessa de promover equipes mais fortes e qualificadas, as empresas têm buscado no feedback o caminho para se alcançar o resultado esperado. Sendo este, um artigo científico/acadêmico interdisciplinar, diretamente utilizaram-se informações relevantes do curso, das disciplinas: Comportamento Organizacional, Comunicação Empresarial, Gestão dos Processos de Recursos Humanos e Gestão do Desempenho.

Em meio a tais preocupações, passam a ser estipulados departamentos destinados a gerir pessoas dentro das empresas, com enfoque nas metas, de modo que a gestão de pessoas precisa ser compreendida como um conjunto de instrumentos, ações, padrões atitudinais, práticas e políticas que são empregados, visando interferir e direcionar o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Essas iniciativas originam-se de diferentes instâncias organizacionais, mesclando-se com as práticas e estratégias dos próprios funcionários. Com base nessas informações, identifica-se o feedback corporativo como uma importante ferramenta no gerenciamento de pessoas, considerado como uma excelente opção para aumentar a produtividade da equipe, através do contato direto e constante no alinhamento das expectativas, correções de possíveis problemas que possam ocorrer cotidianamente e traçados de metas (MOREIRA, 2009).

Para muitos profissionais, o feedback corporativo é considerado como a opção mais eficiente na mensuração de desempenho, originando processos mais transparentes na definição de metas e nos processos de avaliação, tornando-se, com isso, uma tendência global das empresas e um canal de comunicação direto entre gestores e funcionários (FARACO, 2007).

A escolha do tema justifica-se pela importância em manter os colaboradores motivados dentro da organização para aumentar o nível de engajamento. Sabe-se que um funcionário

satisfeito ou motivado nem sempre está engajado. Com isso, as organizações partiram em busca de ferramentas para saber o nível de engajamento de seus funcionários, e o objetivo central desse tema é mostrar para a empresa objeto de estudo através de pesquisas a importância do feedback para o engajamento das equipes na busca de melhor eficiência e clima na organização.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O comportamento Humano nas Organizações**

Quando é abordado o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho, são encontrados diversos estudos, dos quais ganha destaque o trabalho desenvolvido por Taylor (2010), que demonstrou a produtividade dos funcionários através da criação de diferentes princípios norteadores das práticas organizacionais (MOREIRA, 2009).

Através dele, surgiu a Administração científica, ressaltando a maneira eficiente e otimizada da execução de tarefas, como a escolha de funcionários segundo determinado perfil para cada cargo em uma empresa, considerando-se o rendimento e o desempenho no trabalho (MOREIRA, 2009).

Dessa maneira, todas as empresas possuem objetivos, filosofias e modelos de comportamento, que podem estar implícitos ou explícitos, bem como qualidade de liderança, natureza informal ou formal e influência no ambiente social em que se inserem. Tal sistema vai interagindo com as atitudes pessoais e fatores situacionais, formando a motivação da força de trabalho (PONTES, 2017).

Os colaboradores são informados acerca de todos os objetivos, filosofias, modelos de liderança e o caráter informal e formal da empresa, de modo que conheçam suas políticas e seja gerado um sistema atuante que norteia o comportamento dos funcionários. Assim, são encontrados alguns modelos de comportamento organizacional, como o autocrático, de proteção, de apoio e colegiados (PONTES, 2017).

Iniciando-se pelo modelo autocrático, esse foi predominante durante todo o período da Revolução Industrial, onde a autoridade se impunha, penalizando os funcionários que não cumpriam com as normas estabelecidas pela empresa, ou seja, a autoridade exercia comando sobre as demais pessoas, acreditando que o melhor era a obediência (MARTINS, 2010).

Esse princípio partia do pressuposto de que o funcionário precisa ser persuadido, dirigido e forçado a produzir, enquanto esses assumiam a orientação de obediência aos seus superiores, e não de admiração e respeito. Tal modelo foi aceitável para guiar o comportamento

gerencial em um período que inexistiam opções, podendo ter utilidade em situações específicas, como em crises organizacionais (MARTINS, 2010).

O modelo protetor é considerado como uma opção extrema de ênfase da dependência organizacional, segurança e recompensas materiais. É orientado no sentido de o dinheiro pagar benefícios e salários, contanto que as necessidades físicas dos colaboradores sejam supridas, ou seja, o empregador vê as necessidades de segurança como sendo uma força motivacional (CARVALHO, 2004).

Com isso, o funcionário passa a construir grande dependência da empresa para o seu bem-estar e sua segurança, e caso surjam ofertas melhores de emprego, esse não pode deixar a ocupação atual, já que tal modelo está pautado no fato de que os colaboradores que integram a empresa há anos, contando com programas de benefícios e contratos sindicais não tem justificativa para uma troca. Apesar de muitos serem felizes dessa maneira, não se pode afirmar que isso se aplique a maioria (MOREIRA, 2009).

Já no modelo de apoio, esse depende da liderança e não somente de poder e dinheiro, sendo eu por meio da liderança, a administração passa a gerar um clima de ajuda para o crescimento mútuo, bem como na realização dos objetivos estipulados. Com isso, os colaboradores passam a assumir desafios e responsabilidades para tornar a empresa um lugar melhor, gerando lucratividade (LIKERT, 1971).

Assim, tal modelo destaca-se, especialmente, pelo apoio aos indivíduos na realização do seu trabalho, bem como no crescimento profissional, indo além dos benefícios salariais. Tende a ser muito eficiente logo de imediato, despertando impulsos nos funcionários para o suprimento de um amplo conjunto de necessidades (LIKERT, 1971).

Por fim, tem-se o modelo colegiado, que como uma extensão do modelo de apoio, no qual o gerente é como um treinador que forma seu time, atribuindo responsabilidades a todos os integrantes. Os funcionários passam a sentirem-se na obrigação de conservar os padrões de qualidade que gerarão crédito ao seu desempenho no trabalho.

## **2.2 O papel do Líder no Desenvolvimento de Pessoas**

Visto que as organizações evoluem a partir do resultado produzido pelas pessoas, sem o compromisso destas se perde uma grande oportunidade de alcançar e superar o potencial organizacional frente ao planejamento para que a aprendizagem seja efetiva e percorra toda a organização, um forte envolvimento da gerência média torna-se essencial (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) afirmam que:

Os gerentes de nível médio servem como elo entre os ideais visionários da alta gerência e a realidade quase sempre caótica dos funcionários da linha de frente da empresa. Os gerentes de nível médio são mediadores entre a mentalidade de “o que deveria ser” da alta gerência e a mentalidade “de o que é” dos funcionários de linha, criando negócios de nível médio e conceitos de produto. Os gerentes de nível médio desempenham um papel-chave no processo de criação de conhecimento. Resumem o conhecimento tácito tanto dos funcionários da linha quanto dos executivos seniores, tornando explícito e incorporando-o a novos produtos e tecnologias.

Para que o líder possa exercer o seu papel de apoiador do desenvolvimento de cada colaborador, faz-se necessário o estabelecimento de trocas de percepções, da capacidade de escuta e de diálogo. Dessa forma, é fundamental a presença de habilidade como a de comunicação, uma vez que é esse o meio trata-se aqui da liderança autêntica definida por Avolio e Gardner (2005), cuja característica marcante é a dimensão moral explícita, que estimula a melhora no desempenho, o envolvimento e o sentimento de justiça, evitando assim possíveis vieses de favorecimentos ou desfavorecimentos indevidos e de eventuais conflitos de interesse.

### **2.3 Motivação**

A motivação é o tema mais variado nos meios de comunicação. O assunto é recorrente, pois as empresas anseiam cada vez mais, por aprender a motivar suas equipes. O engajamento está ligado diretamente à motivação. Observa-se que a motivação não se limita à compensação financeira. Para aumentar o engajamento, é importante permitir que o colaborador adeque sua função às suas competências (PONTES, 2016).

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas e que as levam ao alto desempenho ou à improdutividade dentro de uma organização (MAXIMIANO, 2012).

O comportamento pode ser motivado por alguma causa interna própria do indivíduo (motivos internos) ou por uma causa externa, do ambiente (motivos externos). Desta forma, motivação não significa entusiasmo elevado, mas sim que todo comportamento sempre tem uma causa (MAXIMIANO, 2012).

Os motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Já as necessidades dirigem as pessoas para os objetivos que estão externos a elas. A necessidade mais forte em determinado momento é o que conduzirá a atividade. Esses motivos tendem a perder a força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas (GIL, 2011).

O conceito de motivação humana é utilizado com diferentes sentidos (CHIAVENATO, 2007). De um modo genérico, o motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de

determinada maneira. Isto é, dá origem a um comportamento específico. A motivação também se refere ao desejo que se tem de atingir um determinado objetivo ou meta. Em diversos estudos realizados sobre o tema motivação, verifica-se que ninguém pode motivar ninguém. Essa teoria é reforçada no ambiente de trabalho, onde se manifesta outra questão que diz que a motivação depende do sentido que se dá a ela (CHIAVENATO, 2007).

Sendo assim, para se encontrar a motivação é preciso entender os objetivos para a realização das tarefas.

## **2.4 Engajamento**

O engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional, pois empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Assim, o engajamento pode ser definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

O vigor se refere a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, vontade de investir esforço e persistência, mesmo diante de dificuldades. A dedicação é associada a um senso de significado, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio no trabalho. A absorção, por sua vez, envolve um estado de total concentração, felicidade e imersão no trabalho, em que o tempo passa rapidamente e é difícil se desligar totalmente (SCHAUFELI; BAKKER, 2003).

O engajamento traz uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais. Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior. Trabalham com maior intensidade, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (BAKKER; DEMEROUTI; SANZ-VERGEL, 2014).

Desse modo, engajamento no trabalho é o cumprimento de um estado positivo afetivo-motivacional no trabalho que pode ser visto como o antídoto para o esgotamento no trabalho ou ainda uma conexão entre o profissional e a empresa (MACEY; SCHNEIDER, 2008).

Por isso que as empresas buscam eliminar a síndrome do Burnout, síndrome relacionada exclusivamente com as condições de trabalho, sendo uma resposta a um estado prolongado e crônico de estresse laboral, caracterizado por: esgotamento, desumanização e reduzida realização pessoal no trabalho. Dessa forma a síndrome de burnout e o engajamento no trabalho relacionam-se de maneira inversamente proporcional (BAKKER; LEITER, 2011).

O engajamento profissional é um indicador crítico de quão bem-sucedida uma empresa será, bem como a sustentabilidade desse sucesso. Pessoas engajadas estão conectadas ao trabalho e à organização para a qual se dedicam. Colaboradores engajados entendem seu papel em atingir as metas da empresa, dão valor ao seu trabalho e garantem uma contribuição produtiva todos os dias (ORTEGA, 2012).

## **2.5 Feedback**

Cada vez mais comum na vida cotidiana das organizações, o Feedback é um termo em inglês, utilizado para identificar uma ferramenta de gestão amplamente empregada pelos gestores. Pode ser definido como uma ação de controle retroativo, estando presente não somente em questões profissionais, como também pessoais. Popularmente, também pode ser considerado como uma fonte de informação sobre o estado de um sistema (LUZ, 2003).

Inicialmente, seu uso se deu pela Nasa (National Aeronautics and Space Administration), quando os foguetes ainda não eram tripulados, mas teleguiados. Na trajetória desses com destino ao alvo definido, era emitido um sinal para a Nasa indicando seu posicionamento e direção, sendo tal sinal interpretado e, através de Feed Back devolvido com o redirecionamento do foguete (LUZ, 2003).

Tal situação pode então ser aplicada então na questão da comunicação e da sua compreensão, já que alguns retornos representam a confirmação do recebimento da mensagem, por exemplo. Com isso, na comunicação o feedback se refere ao conjunto de sinais que são percebidos, permitindo o conhecimento do resultado gerado com a emissão da mensagem, favorecendo a comunicação e dissipando as tensões, receio e inquietações entre emissor e receptor (BISPO, 2013).

Para melhor compreensão de como se dá essa prática do fluxo de comunicação, é importante frisar que o emissor passa a sua mensagem para determinado receptor, que a processa e retorna comprovando seu recebimento por meio do feedback (BISPO, 2013).

Esse cenário pode ser melhor compreendido através do fluxograma da abaixo.

## **2.6 Empowerment**

De acordo com Carlzon, (1985), o empowerment como ferramenta aplicada em uma organização, faz com que ela se torne uma empresa descentralizada, fazendo com que todos os funcionários exerçam sua função da melhor forma para alcançar os objetivos e metas da empresa.

Em uma organização descentralizada, os empregados de todos os níveis devem compreender exatamente qual é a meta e qual a melhor forma de atingi-la. É preciso que esses empregados tenham um sistema preciso de feedback para determinar se as decisões que estão tomando são, de fato, compatíveis com os objetivos básicos da companhia. (CARLZON, 1985, p. 110).

Entretanto, o empowrment dentro de uma empresa não torna a descentralização absoluta, nem a estratégia empresarial rigorosa ou desagradável, mas é desenvolvida uma maneira coletiva e comunitária de lidar com as tomadas de decisões, tornando a gerência mais cooperativa, fazendo com que todos dentro da empresa trabalhem com um objetivo em comum.

Segundo Tracy (1994), existem alguns princípios para o Empowerment que devem ser estabelecidos.

1. Dizer às pessoas quais são suas responsabilidades: compreender melhor o grupo foco do trabalho, identificando suas competências e afinidades, buscando definir de forma adequada projetos que seriam mais bem conduzidos por cada indivíduo da equipe;
2. Dar-lhes autoridade correspondente às suas responsabilidades: definir claramente papéis e responsabilidades, dando a devida importância à colaboração de cada funcionário. Quando ele compreende seu papel e contribuição passa a sentir-se melhor com aquilo que faz.
3. Estabelecer padrões de excelência: Promover reuniões multidisciplinares com o objetivo de aumentar a visão sistêmica dos colaboradores;
4. Oferecer-lhes o treinamento necessário à satisfação dos padrões: treinar as pessoas para lidar com novo cenário incentivando posicionamento e discussões dentro do grupo, fornecendo conhecimento e informação através da capacitação.
5. Dar-lhes feedback sobre seu desempenho para que sejam reconhecidos pelas suas realizações ou aspectos que precisam ser melhorados.
6. Confiar em sua equipe: estabelecer padrões de resultado, confiando nas pessoas. Demonstrar sua confiança e estimular o “repensar” constante das atividades que o colaborador desenvolve.

## **2.7 Renuneração por Habilidade**

Segundo Resende (1997), a remuneração por habilidades surgiu no final da década de 80, nos Estados Unidos e começou a ser introduzida no Brasil a partir da metade da década de 90. Esse sistema de pagamento pode ser considerado o mais significativo avanço na administração salarial desde que foi introduzido o modelo de Plano de Cargos e Salários (cerca de 50 anos atrás), e tem como lógica principal: (a) ter uma estrutura hierárquica de cargos e salários, baseada no resultado combinado de avaliação de cargos e pesquisa de mercado; (b) ter faixas salariais divididas em níveis ou degraus, utilizados para permitir aumentos progressivos no mesmo cargo, tendo como critério, normalmente, a conjugação de tempo de serviço com alguns fatores de mérito (desempenho, conduta e outros).

A remuneração por habilidade recompensa o empregado por aquilo que ele sabe fazer. Os trabalhadores nesse sistema começam a trabalhar recebendo um valor-hora/base e recebem aumentos salariais em função das habilidades que adquirem e aplicam no trabalho. Algumas

empresas fornecem aumentos para cada novo cargo aprendido, outras exigem que os empregados adquiram todo um conjunto de novas habilidades, conforme referem Davis e Newstrom (1992).

## **2.8 Downsizing**

Para Caldas (2000) e Tomasko (1992), downsizing, portanto, refere-se à diminuição do tamanho da organização que pode ocorrer de várias maneiras como transferências, congelamento de contratações e incentivo a aposentadorias, porém, a maneira mais usual de diminuir o tamanho organizacional é o enxugamento ou demissões em massa.

Na opinião de Ferreira (2002), o downsizing é uma das técnicas empregadas para tornar a empresa ágil e competitiva, e normalmente é a primeira ferramenta utilizada para iniciar processos de horizontalização nas empresas e reestruturação dos recursos humanos. Esta técnica se resume no enxugamento organizacional reduzindo suposta burocracia e conseqüentemente custos administrativos.

Nessa perspectiva, é fundamental frisar alguns atributos do downsizing: em primeiro lugar, trata-se de uma iniciativa intencional, cujo objetivo é melhorar o desempenho organizacional. Além disso, o downsizing pode ser uma ação proativa ou reativa, cujo objetivo é conter custos ou aumentar a competitividade (FREEMAN e CAMERON, 1993 apud PLIOPAS, 2004).

Na visão de Alvarez (2001), o downsizing consiste em um processo muito importante no que diz respeito a uma nova forma de definir parâmetros e responsabilidades, além de alinhar e complementar os objetivos e os ideais de uma organização, qualquer que seja ela. É um processo que incentiva e promove incremento da responsabilidade atribuída aos funcionários (antes com menor importância perante a estrutura hierárquica da empresa), proporcionando-nos a oportunidade de poder provocar o achatamento na pirâmide hierárquica, funcionando eventualmente com menos funcionários, porém imbuídos de maior responsabilidade; com isso, podemos obter um enxugamento sadio dos níveis hierárquicos e ainda aumentar o poder de decisão de cada um dos níveis, proporcionando poucas distorções nas informações e podendo ainda reduzir o quadro funcional.

## **2.9 Time semiautônomos**

Para autores como Marx (2010), Ford e Fottler (1996) e Rodrigues e Santos (2004), esse processo tem início com o convencimento da alta direção da empresa de que é possível alcançar

maiores resultados e obter um clima organizacional mais saudável adotando-se o princípio de trabalho com equipes empoderadas.

Randolph e Blanchard (2007) trouxeram uma importante contribuição para a aplicação do empowerment e o desenvolvimento de equipes autogeridas ao afirmarem que empoderar significa permitir que as pessoas empreguem seus conhecimentos, suas experiências e motivação para criarem um tripé de resultados robustos. Líderes de empresas bem administradas sabem que empoderar as pessoas criam resultados positivos que simplesmente não são possíveis quando toda a autoridade está concentrada no topo da hierarquia e a gerência assume toda a responsabilidade pelo sucesso.

Ainda segundo Randolph e Blanchard (2007), o emprego mais utilizado do conceito empowerment tem sido na formação de equipes autogerenciáveis. Experiências demonstram que as pessoas empoderadas são mais motivadas, criativas e, sobretudo comprometidas com o resultado. Para a delegação de autonomia pressupõe-se equipes preparadas ou dotadas de conhecimentos e níveis de maturidade compatíveis com os níveis de responsabilidade que deverão assumir a tarefa de autogerenciar. Conceitos que incluem a participação e a autonomia dos trabalhadores estão tornando-se cada vez mais importantes.

Nesta linha, destacam-se: equipes autônomas, grupos semiautônomos, equipes autogerenciadas, times autogeridos, grupos autorregulados, grupos auto estruturados, equipes de alto envolvimento, embora alguns autores possam traçar algumas distinções entre cada um desses tipos de agrupamento, como discutido nos trabalhos de Cohen (1995), Lannes (1999) e Milkovick; Boudreau (2000), por exemplo. Outros, como Katzenbach e Smith (1993), afirmaram que é importante homogeneizar o conceito do que vem a ser uma equipe, não importando o nome que é dado a essa formação de pessoas.

### **3. RESULTADOS OBTIDOS**

Neste capítulo será abordado os resultados da pesquisa de campo realizada, com 130 pessoas , contendo 20 perguntas, nessa pesquisa foi possível entender, a visão sobre a importância do tema: A importância do feedback no engajamento das equipes nas empresas.

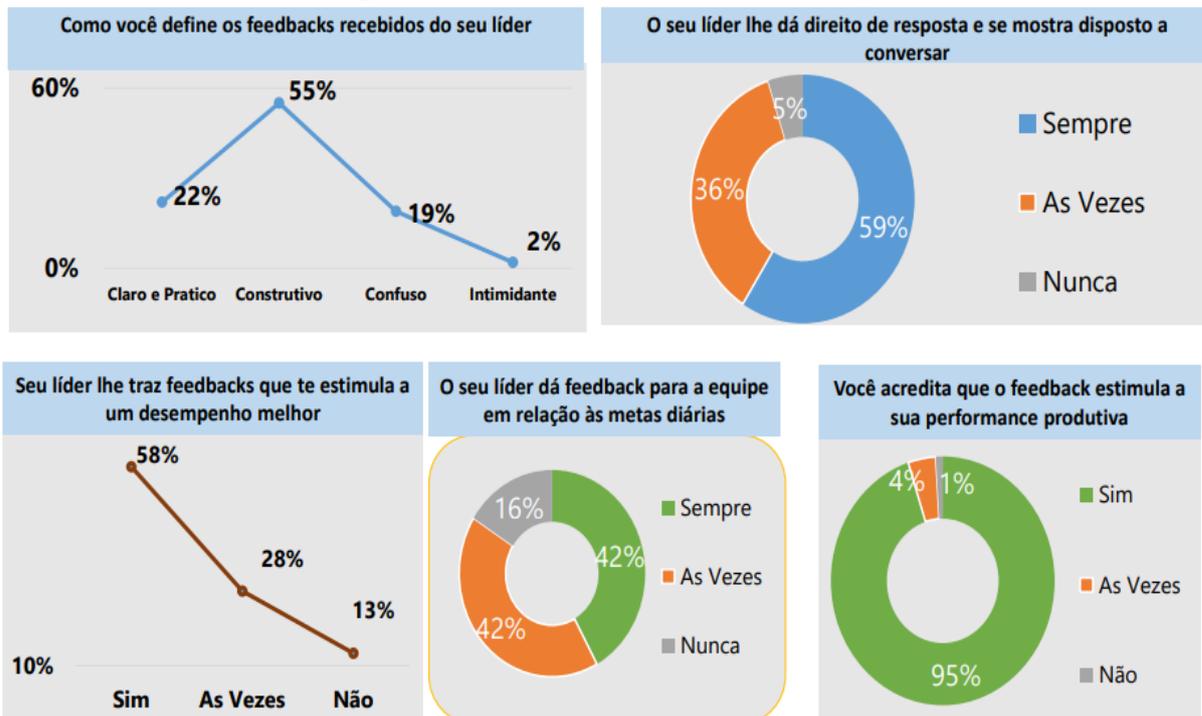
Figura 1: Faixa etária, gênero e importância do feedback



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Um ponto relevante identificado na figura 1 é que cada vez mais as gerações Z, 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).

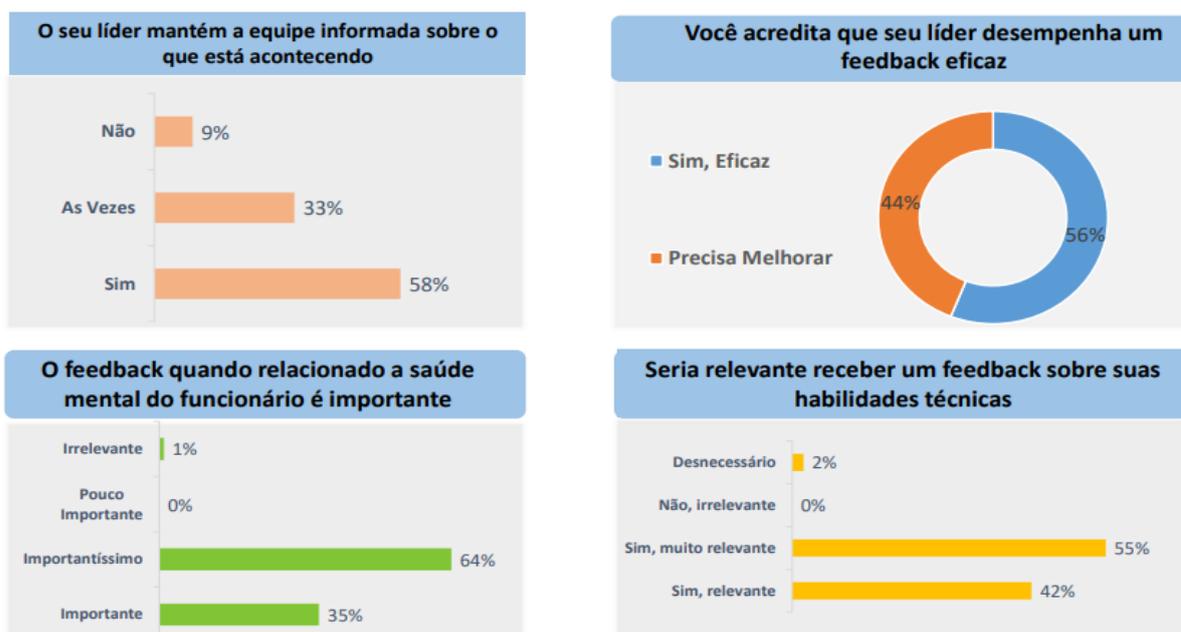
Figura 2: Entendimento sobre feedback e liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Observa-se na figura 2 que cada vez mais o capital humano tem se tornado extremamente importante dentro de uma organização, afinal são as pessoas que lideram, gerenciam e movem a empresa. Isso tem levado as organizações a se preocuparem com o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários. Ainda para Pontes (2017), saber como lidar com os diversos perfis e características diferentes, pode se tornar muitas vezes um grande desafio para os gestores. Considerada como uma das principais ferramentas de gestão, a técnica do feedback tem sido cada vez mais aplicada, para orientar e avaliar o desempenho de funcionários, e para melhorar e facilitar a comunicação e o relacionamento entre líderes e liderados de uma organização

Figura 3: Relevância do feedback e liderança



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Na figura 3, destacasse o papel do líder que vai além de gerenciar processos e demandas. Uma boa liderança é aquela que preza pelo engajamento dos colaboradores, inspirando a equipe a buscar sempre os melhores resultados. Para isso, a confiança é a base desse relacionamento, que se traduz em respeito e colaboração no trabalho.

#### 4. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Baseado nas pesquisas acadêmicas com literaturas e artigos observados através de conceitos e estudos de casos e suportado por uma pesquisa de campo concluímos que:

- Empresas com baixo índice de feedback tem seu clima organizacional e engajamento comprometidos; não há crescimento contínuo nas equipes. A liderança se torna superficial e distante;
- A ausência de autonomia dos colaboradores acarretará desmotivação baixo desempenho e turnover.
- Questões salariais e benefícios para esse ambiente não serão considerados prioridades para os colaboradores, pois foi constatado que a lacuna principal está no distanciamento entre líderes, liderados e organização.

Como sugestões futuras é recomendado:

- A criação de um conhecimento relevante e o uso desse conhecimento de forma positiva pode levar a organização a atingir suas metas. (JAIN, 2006).
- Para Dutra (2008), as organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos ao desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa.
- É importante citar Peter Drucker quando afirma: “As organizações não realizam nada, são as pessoas que o fazem” (DRUCKER, 2011).
- Segundo Almeida (2008), a implementação do conceito de grupos autogerenciáveis busca aumento da produtividade, autonomia e flexibilidade.
- Por fim programas como: Empowerment – TSA – Downsizing e Remuneração por Habilidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.; PERETA, M. **Formação de equipes autogerenciáveis: Uma análise prática nos ganhos de produtividade.** XV SIMPEP, Simpósio de Engenharia de produção, Tema: Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento, 10 a 11/ nov. p. 1-12, Bauru, São Paulo, 2008.

ALVAREZ, M. E. B. **Administração da qualidade e da produtividade: abordagens do processo administrativo.** São Paulo: Atlas, 2001.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership.** The Leadership Quarterly, Amsterdam, v. 3, n. 16, p. 315-338, jun. 2005.

BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. **Key questions regarding work engagement.** European Journal of Work and Organizational Psychology, 20(1), 4-28, 2011.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. **Burnout and work engagement: The JD-R approach.** Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 389-411, 2014.

BISPO, P. **Sinais que revelam se você ou seu colaborador estão desmotivados no trabalho.** 2013. Disponível em: <<http://www.selftreinamentos.com.br/sinais-que-revelam-se-voce-ou-seucolaborador-estao-desmotivados-no-trabalho/>>. Acesso em: 20 nov. 2023.

CALDAS, M.P. **Demissão: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo.** São Paulo: Atlas, 2000.

CARLZON, J. **A hora da Verdade: O clássico sobre liderança que revolucionou a administração de empresas.** Copyright, 1985.

- CARVALHO, A. V. **Administração de Recursos Humanos**. v. 1. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier. 450 p. 2007.
- COHEN, S. G. **A nova organização por equipes e o trabalho em equipes**. In: GALBRAITH, J.R.; LAWLER., E. E. Organizando para Competir no Futuro. São Paulo: Makron Books. Cap.8, p.168-197, 1995.
- COSTA, M. E. B.; JUNIOR, L. C. B.; REIS, A. M. V.; TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DRUCKER, P. F. **O Inovador da gestão em 5 obras resumidas**. Book Summary. n.10, p 879, Ed. HSM Management, São Paulo, 2011.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**, 1ª ed.-6ª reimpressão. Ed. Atlas, São Paulo, 2008.
- FARACO, A. **Administração de recursos humanos - completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. Do Autor, 2007.
- FERREIRA, L. A. A.; TOMEI, P. A. **Downsizing e Estresse: Um estudo de caso**. 2002 Disponível em:< <https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137451008.pdf>>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- FORD, R. C.; FOTTLER, M. D. **Empowerment: a matter of degree**. IEEE Engineering Management Review, v. 24, n. 3, p. 19-24, Fall, USA,1996.
- FREEMAN, S.; KIM, S.; CAMERON, K.S. **Organizational downsizing: a convergence and reorientation framework**. Organization Science, Linthicum, v. 4, n.1, p. 10-29, 1993.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. Sao Paulo: Atlas, 1994.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. 11 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.
- JAIN, P. **Empowering Africa's development using ICT in a knowledge management approach**, The Electronic Library, ProQuest Research Library, v.24, n.1, p. 51-67, University of Botswana, Gaborone, Botswana, 2006.
- KATZENBACH, J.; SMITH, D. A. **Força e o Poder das Equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios**, Makron Books, São Paulo, 1994.

LANNES, L. S. **Equipes autogerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação.** IV SEMEAD, São Paulo, fls. 16, outubro, 1999.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração.** São Paulo, Pioneira, 1971.

LUISA, A.; PLIOPAS, V.; TONELLI, M. **Doces práticas para matar: demissão e downsizing na perspectiva de demissores e profissionais de recursos humanos 1.** FGV-EASP, 2007. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/osoc/a/4fspdYwmJhnLfsfMvhjdTzF/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 30 nov. 2023.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACEY, W. H.; SCHNEIDER, B. **The meaning of employee engagement.** Industrial and Organizational Psychology, 1(1), 3-30, 2008.

MARTINS, M. M. C.; PROTIL, R. M.; DOLIVEIRA, S. L. **Avaliação do benchmarking como ferramenta de gestão estratégica para cooperativas agroindustriais.** 48º Congresso SOBER, 1,2. PUCPR, CURITIBA – PR, GUARAPUAVA, PR BRASIL, 2010.

MARX, R. **Trabalho em Grupo e Autonomia como Instrumentos de Competição,** 2ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MILKOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos,** Ed. Atlas, São Paulo, 2000.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo como saber se estou indo bem.** São Paulo: Saraiva, 2º ed. ISBN 8557170319. 2016.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança.** Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORTEGA, C. **Estudo global da Towers Watson revela que apenas 28% da força de trabalho no Brasil é altamente engajada.** Revista Administradores, v.1, p. 1, jul. 2012.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** 18. ed. São Paulo: LTr, 2017.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho – Métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 13ª ed. São Paulo: LTR, 2016.

RANDOLPH, A. **O Empoderamento é a Chave.** In: BLANCHARD, K. Liderança de Alto Nível, Como criar e liderar organizações de alto desempenho, p.87 a 107, Ed. Bookman, Tradução, Rosália Neuman Garcia, Porto Alegre, Brasil, 2007.

RESENDE, E. **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Enio Resende Consultoria, 1997.

RODRIGUES, C. H. R.; SANTOS, F. C. A. **Empowerment: Estudo de casos em empresas manufatureiras**. Gestão & Produção, São Carlos, v.11, n.2. p. 263-274, mai-ago, 2004.

SANTOS, V. L.; Almeida, D. P. R.; Valentim, M. L. P. **Motivação de equipes em unidades de informação**. Marília: Universidade Estadual Paulista. Biblios. [ISSN: 1562-4370] Online, 2011. Disponível em: <[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/k213009.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k213009.pdf)>. Acesso em: 26 dez. 2023.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. **Utrecht work engagement scale: Preliminary manual**. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, 2003.

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. Estados Unidos, 2010. Disponível em <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3011767/mod\\_resource/content/2/Artigo%20-%20Princ%C3%ADpios%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Cientifica%20-%20Frederick%20W.%20Taylor.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3011767/mod_resource/content/2/Artigo%20-%20Princ%C3%ADpios%20da%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Cientifica%20-%20Frederick%20W.%20Taylor.pdf)>. Acesso em 25 nov. 2023.

TOMASKO, R. M. **Downsizing: reformulando e redimensionando sua empresa para o futuro**. São Paulo: Makron Books, 1992.

TRACY, D. **10 passos para oempowerment:um guia para a gestão de pessoas**. Rio de janeiro: Campus, 1994.