

O Feedback Como Melhoria Efetiva No Desempenho Organizacional: Estudo de caso em uma instituição financeira

Feedback as an effective improvement in organizational performance: case study in a financial institution

⁽¹⁾ José Plínio Feliciano da Silva, joseplinio.junior@hotmail.com

⁽¹⁾ Antônio Suerlilton Barbosa da Silva, suerlilton@hotmail.com

⁽¹⁾ Centro Universitário de Itajubá-FEPI, Av. Dr. Antônio Braga Filho, nº 687, Porto Velho, Itajubá–
Minas

Recebido em: 06 de Abril de 2021; Aprovado em: 27 de Maio de 2021

RESUMO

Quais os impactos promovidos pela ferramenta feedback em um departamento comercial de uma instituição financeira? Esta foi a problemática de pesquisa a qual se propôs responder esta investigação, cuja temática trata da usabilidade da ferramenta de feedback. Com objetivo geral de relatar os impactos promovidos pela ferramenta feedback em um departamento comercial de uma instituição financeira localizada no Sul de Minas Gerais, este estudo buscou, em específico, apresentar o papel da gestão de pessoas como função imprescindível ao desempenho organizacional; evidenciar a importância da ferramenta feedback na gestão do capital humano; descrever os tipos de feedback; e demonstrar como se executa a ferramenta feedback. A escolha por tal objeto de estudo, deu-se pelo fato de as instituições financeiras demandarem, além de mão de obra qualificada, a atuação em excelência da gestão de pessoas, no sentido de garantir o pleno acompanhamento do desenvolvimento e execução das tarefas e o desempenho da equipe, para agregar valor. Desta forma, a ferramenta passou a auxiliar no acompanhamento da entrega de resultados dos funcionários, possibilitando a geração de novas estratégias de vendas, a monitoração e a correção da rota quando necessário, modernizando a comunicação e favorecendo as estratégias de persuasão dos colaboradores nos processos de venda. Com os resultados apresentados pela pesquisa e após a sua análise, comprovou-se a melhoria efetiva no atingimento das metas em relação às vendas dos produtos bancários, fator problemático da gerência comercial da instituição objeto de estudo. Outro aspecto de extrema relevância foi a melhoria no convívio da equipe, com a aproximação do gestor a seus liderados, condição extremamente favorável para tornar o local laboral em um bom ambiente corporativo. Neste sentido, evidenciou-se a importância da ferramenta e sua eficácia no contexto inserido, principalmente no que tange à falha na comunicação interna de uma organização. Constatou-se que o feedback influencia positivamente no gerenciamento do capital humano, favorecendo o desempenho organizacional e individual.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Mercado Financeiro. *Feedback*.

ABSTRACT

What are the impacts promoted by the feedback tool in a commercial department of a financial institution? This was the research problem that aimed to answer this research, whose theme deals with the usability of the feedback tool. With the general objective of reporting the impacts promoted by the feedback tool in a commercial department of a financial institution located in the South of Minas Gerais, this study aimed, in particular, to present the role of People Management as an indispensable function for organizational performance; to highlight the importance of the feedback tool in people management; describe the types of feedback; and demonstrate how the feedback tool is performed. The choice for this object of study was due to the fact that financial institutions demand, in addition to qualified labor, the performance in excellence of people management, in order to ensure the full monitoring of the development and execution of tasks and the performance of the team, to add value to employees, as well as to the institution itself. Thus, the tool began to assist in monitoring the delivery of employee results, enabling the generation of new sales strategies, monitoring and correcting the route when necessary, modernizing communication and favoring employees' persuasion strategies in sales processes. With the results presented by the research and after its analysis, it was proven the effective improvement in the achievement of the goals in relation to sales of banking products, a problematic factor of the commercial management of the institution under study. Another aspect of extreme relevance was the improvement in the team's conviviality, with the approach of the manager to his leaders, an extremely favorable condition to make the workplace a good corporate environment. In this sense, the importance of the tool and its effectiveness in the inserted context was evidenced, especially with regard to the failure of the internal communication of an organization. It was found that feedback positively influences the management of human capital, favoring organizational and individual performance.

Key-words: People management. Financial Market. *Feedback*.

INTRODUÇÃO

Frente à demanda do mundo globalizado, as organizações, preocupadas com a acirrada competitividade, com os avanços tecnológicos e com as modificações contínuas, vêm repensando suas lógicas empresariais e focando em seus maiores ativos: os colaboradores. Partindo deste princípio, compreende-se o papel da gestão de pessoas: perceber “os profissionais como talentos humanos, capazes de possibilitar à organização inovação e competitividade”, ou seja, fortalecer e difundir o conhecimento para obter o capital intelectual. (GIRARDI *et al.*, 2009, p. 23).

As organizações, ao ofertarem produtos/serviços e imagem, almejam, como retorno da sociedade, aprimoramento da marca, posição no mercado, colocação em pesquisas, além de posicionamento ao agregarem valor para a sociedade. Seguindo essa linha de pensamento, os profissionais, ao buscarem novas oportunidades ou recolocação no mercado de trabalho, sempre almejam algo a mais do que o abono financeiro, geralmente intencionam, como apreciação das organizações, obter evolução pessoal e profissional, planos de carreiras, valor

para a instituição. Neste cenário, o indivíduo sempre opta por instituições que investem em desenvolvimento técnico e pessoal, valorização do profissional, orientação constante e bom relacionamento com seus líderes.

O relacionamento humano é uma premissa indispensável nas organizações e o único meio gerador de comunicação das empresas. Tal proposição remonta fatos históricos, tais como, o período da revolução industrial com cenários nos quais imigrantes foram treinados em outras línguas para a execução de determinadas tarefas, e vários meios pedagógicos foram desenvolvidos para que a comunicação se tornasse efetiva. Com a revolução da indústria 4.0 a vertente não se distancia, com todas as causas parecidas, em que o indivíduo aprende uma nova linguagem para a execução de tarefas a partir de programações em softwares em uma comunicação virtual.

Neste vasto campo de comunicação, as organizações, por necessidade, desenvolvem constantemente métodos para tornar a comunicação simples e efetiva no seu ambiente interno e externo. Desta maneira, elas analisam e mensuram seus indicadores com acompanhamento humanizado e individualizado. Assim, adequam a

forma de comunicação aos objetivos da instituição, definindo qual o método mais eficiente à sua realidade junto a seus colaboradores.

Uma técnica de comunicação utilizada em várias empresas como meio de aproximação de indivíduos, de adequar melhorias e enaltecer as oportunidades de crescimento, de engajar os colaboradores, de desenvolver profissionalmente uma relação de contatos informais entre líderes e liderados, de gerar uma relação de maior afeto, atenção e envolvimento entre organização e seus colaboradores é o *feedback*.

Feedback é um termo cuja origem ocorreu durante a revolução industrial, 1860, em sistemas mecanizados e foi aprimorado após a Segunda Guerra Mundial, em 1939, de acordo com o relato de Stone e Heen (2016, p.15).

Com o significado de “realimentar ou dar retorno”, o termo *feedback* é bastante utilizado na maioria das organizações. “Nas empresas essa ferramenta é indicada para auxiliar o desenvolvimento profissional de cada indivíduo, independentemente do seu nível hierárquico”. Infelizmente, em algumas empresas esse termo tem sido verificado apenas no período em que ocorre a avaliação de desempenho, ou

seja, uma vez ao ano. (STONE; HEEN, 2016, p.17).

Cada vez mais constante em debates no ambiente organizacional, a aplicação de *feedbacks* tem seu destaque como uma tendência crescente, tanto para as organizações quanto para seus colaboradores preocupados em receber retorno acerca de seu desenvolvimento profissional. Organizações que descartam a aplicação de *feedbacks* apostam em profissionais desmotivados e quase sempre com baixo desempenho produtivo, fator condicionante de perdas de qualidade e de produtividade.

A partir dessa temática, a qual indica a eficácia de uma boa comunicação tendo o *feedback* como ferramenta para auxiliar no crescimento e no desenvolvimento profissional dos colaboradores em uma organização, buscou-se desenvolver esta pesquisa. Assim, diante do fato de que a deficiência na gestão de pessoas, a falta da troca de informação básica e a comunicação ineficiente podem trazer consequências drásticas para o resultado de uma organização, surge a problemática norteadora dessa investigação, a saber: quais os impactos promovidos pela ferramenta *feedback* em um departamento comercial de uma instituição financeira?

MATERIAL DE MÉTODOS

Ao propor uma investigação sobre os impactos promovidos pela ferramenta *feedback* nas organizações, a presente pesquisa objetiva relatar os impactos promovidos por essa ferramenta em um departamento comercial de uma instituição financeira localizada no Sul de Minas Gerais. Em específico, almeja-se: apresentar o papel da Gestão de Pessoas como função imprescindível ao desempenho organizacional; evidenciar a importância da ferramenta *feedback* na Gestão de Pessoas; descrever os tipos de *feedback*; e demonstrar como se executa a ferramenta *feedback*.

Para Lakatos e Marcondi (2017), a metodologia tem a função de investigar e responder a questões e hipóteses, quando existentes, e aos objetivos propostos pelo estudo. Aqui, primeiramente, por meio da análise teórico-empírica de estudos sobre a importância da usabilidade do *feedback* nas organizações, efetuou-se um levantamento bibliográfico sobre a temática.

Como evidenciado, esta pesquisa busca, mediante a empregabilidade de procedimentos científicos, solucionar uma problemática, a saber: quais os impactos promovidos pela ferramenta *feedback* em um departamento comercial de uma instituição financeira?

Embasadas por critérios estabelecidos dentro do contexto e da área de conhecimento nos quais estão inseridas, as pesquisas podem ser classificadas de diversas formas e direcionadas pela finalidade e métodos escolhidos. (GIL, 2010).

A coleta de dados deu-se por meio de formulário direcionado aos profissionais que atuam na gerência comercial da instituição financeira objeto de estudo, sendo um gerente comercial e cinco escriturários os inquiridos na pesquisa. O formulário, composto por 10 questões objetivas, visou identificar a percepção dos entrevistados sobre as aplicações dos *feedbacks*.

Antes da aplicação dos questionários, o teor de seus questionamentos foi discutido com os supervisores e gerentes da instituição financeira, onde, após a sua validação, foram devidamente encaminhados via *link* para os respondentes.

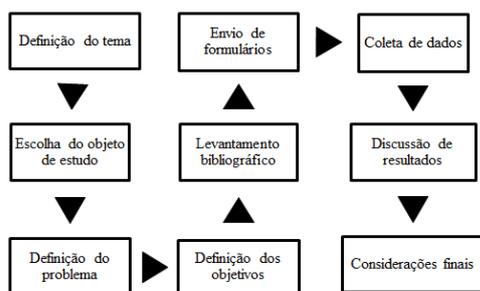
O questionário enviado aos respondentes, por meio de *link*, foi desenvolvido a partir da ferramenta *Google Forms*, com intuito de preservar a integridade e o total anonimato dos inquiridos. O convite para a participação da pesquisa ocorreu no dia 03 de agosto de 2019. O prazo de resposta foi de um

dia, sendo o questionário reaplicado a partir dessa data em todo primeiro dia útil das semanas consecutivas, por 6 meses.

No total, foi consolidado o envio de 120 questionários para 5 colaboradores do grupo de respondentes, uma vez que o pesquisador faz parte da gerência do grupo de estudo. Ao final da pesquisa, dos 120 questionários enviados, todos foram completamente respondidos.

Para melhor apresentar a sequência dos procedimentos usados nesta pesquisa e descrever o fluxo de informações sobre o objeto de estudo, foi construído um fluxograma, como mostra a Figura 1.

Figura 1 - Fluxograma dos procedimentos da pesquisa.

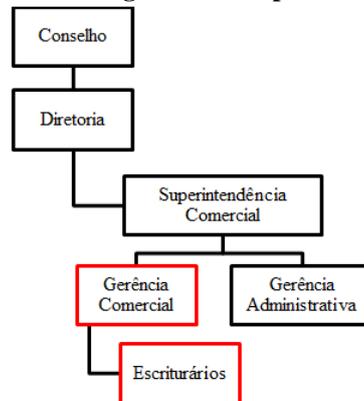


RESULTADOS E DISCUSSÃO

A instituição financeira objeto de estudo localiza-se em uma cidade no Sul de Minas Gerais. O foco desta investigação foi a gerência comercial onde estão alocados 6 colaboradores, sendo um gerente comercial e cinco

escriturários de agência. A Figura 2 evidencia o fluxograma da referida instituição.

Figura 2 - Fluxograma da empresa estudada.



A Gerência Comercial possui um único subsetor, sendo todos subordinados à Superintendência Comercial, conforme o fluxograma na Figura 2. O gerente comercial detém funções específicas como gerenciamento de agência, carteira comercial INSS e gerenciamento de pessoal. Os escriturários de agência, subordinados à gerência comercial, possuem funções específicas tais como: venda dos produtos compostos na carteira comercial INSS, empréstimos, seguros, financiamento e captação de depósitos a vista.

A instituição financeira oferece uma gama de produtos, exigindo dos colaboradores um amplo conhecimento do mercado financeiro, bem como da certificação da CPA-10 ANBIMA.

Para efetuar a apuração dos resultados, fez-se uso da pré-tabulação

dos dados efetuados pela ferramenta *Google Forms*.

A gerência comercial, da instituição financeira objeto de estudo, é a principal responsável pela comercialização dos produtos de crédito, investimentos e seguros. Hierarquicamente, compreende o gerente comercial e seus subordinados (escriturários de agência).

Para melhor entendimento sobre a comercialização dos produtos de créditos, investimentos e seguros, o Quadro 1, lista os produtos da carteira comercial da referida instituição financeira.

Quadro 1 - Produtos da carteira comercial da instituição financeira objeto de estudo.

CRÉDITO	INVESTIMENTO	SEGUROS
Empréstimo Consignado	CDB	Seguros de Vida
Empréstimo Pessoal	Poupança	Seguros Domiciliar
Empréstimo IR	LF	Seguros Automóvel
Empréstimo 13º	LCI	
Financiamento Automóvel	LCA	

Após a verificação dos dados do relatório sobre a efetividade de vendas da carteira comercial da instituição, foi identificada uma deficiência no atingimento das metas, por exemplo, em um dos setores de produtos a média estava ponderada em -346% de realização, com uma demanda orçada em 10%. Os demais produtos também se encontravam abaixo da realização da meta, dado que os parâmetros

considerados para um resultado satisfatório seria a realização superior a 60% das metas de seguros, 90% dos produtos de crédito; e 90% dos produtos de investimento. A tabela 1 sintetiza os resultados obtidos.

Tabela 1 - Relatório da efetividade de vendas da carteira comercial no início do estudo.

PRODUTO	ORÇADO	REALIZADO
Crédito	120% da realização da meta	35% da realização da meta
Seguros	10% da realização da meta	-346% da realização da meta
Investimento	Superior a 80% da meta	56% da realização da meta

Diante deste cenário, a gerência comercial realizou reunião com todos os colaboradores, apresentando os dados dos relatórios de vendas dos produtos e questionando se os números eram familiares e de conhecimentos de todos.

Tal questionamento gerou uma reação negativa em todos os indivíduos. Foi levantado que nenhum dos colaboradores sabia se quer das metas impostas para o período em questão e não possuíam conhecimento de tamanha defasagem. Após a discussão, deu-se início a um *brainstorm* para levantamento das possíveis causas do problema, onde todos os colaboradores foram unânimes em informar sobre não receberem orientação de como vender e sobre qual a quantidade deveria ser

vendida para atender a real necessidade da organização.

Neste contexto, além da falta de conhecimento a respeito dos números impostos pela instituição, ficou evidente a falta de comunicação, sendo este o fator principal para a geração do problema. Na mesma ocasião, os indivíduos alegaram em diversos momentos que a aproximação e o diálogo com o antigo líder era inexistente, e que todos os colaboradores trabalhavam por conta própria, sem saber qual a meta a ser atingida.

Com base na discussão, a qual evidenciou a causa do problema, tornou-se necessária a identificação de uma ferramenta a qual favorecesse a comunicação, de forma clara e objetiva. Com isso, foram colocados em discussão alguns meios para tornar o processo comunicativo mais rápido e efetivo, desde cartazes a envio constante de *e-mails* para a apresentação dos números orçados. Democraticamente, realizou-se uma votação com os seis integrantes da gerência comercial da instituição financeira para a escolha de uma dentre as ferramentas sugeridas, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Votação das ferramentas para uma comunicação efetiva.

FERRAMENTAS	VOTOS FAVORÁVEIS
Reuniões semanais	2
Reuniões diárias	2
<i>Feedback</i> constante	4
Cartazes	0
Envio de <i>e-mails</i>	1
Grupo no <i>whatsapp</i>	3

Para o critério de escolha da melhor ferramenta, cada indivíduo poderia votar em duas ferramentas de sua escolha, não sendo permitido anular votos ou votar em branco. Após a votação, identificou-se o *feedback* com 4 votos favoráveis, evidenciando a percepção da maioria sobre a melhor ferramenta para aproximar o gestor da equipe, bem como definir e compartilhar melhor as estratégias da instituição.

Uma vez que a ferramenta *feedback* não necessitaria de investimento monetário, tampouco de adaptabilidade dos sistemas integrados de gestão e por ser suficiente para abordagem das prioridades a serem atingidas nos períodos preestabelecidos, houve uma concordância de ideias em sua escolha.

Implementação de teste piloto

Após a definição da ferramenta a ser aplicada, elaborou-se um questionário com perguntas objetivas e de fácil entendimento, visando coletar dados diretos e de fácil mensuração. Como já

mencionado, o questionário foi desenvolvido a partir da ferramenta *Google Forms*.

A pesquisa foi aplicada no período de 03 de agosto de 2019 a 03 de janeiro de 2020, com todos os colaboradores da gerência comercial da instituição. Através do envio de um *link* por *e-mail*, todos os colaboradores responderam a 09 questões relacionadas aos fatores a serem trabalhados, sendo regra a resposta a todas as questões para a conclusão do questionário. A pesquisa foi realizada em todas as segundas feiras ou no primeiro dia útil da semana, sem sofrer alterações nos questionamentos.

As perguntas constantes no questionário eram correlatas aos problemas evidenciados nas atuações dos colaboradores, os quais levaram à baixa produtividade na entrega das metas da gerência comercial. O Quadro 2, apresenta os fatores que foram determinantes para a elaboração das perguntas.

Quadro 2 - Fatores determinantes para a elaboração das perguntas.

PROBLEMA	FATOR
Baixo percentual na entrega da meta	Conhecimento das metas
Indivíduos desmotivados	Reconhecimento
Relacionamento inexistente com os liderados	Conhecimento das metas
Metas não compartilhadas	Conhecimento das metas

com os colaboradores	
Falta de reconhecimento ao realizar um bom trabalho	Reconhecimento
Falta de <i>feedback</i> referente ao desempenho alcançado	Aumento do desempenho

Após a identificação dos fatores que causariam o mau desempenho dos colaboradores, desenvolveu-se, então, o questionário objetivo, de múltipla escolha, com “SIM” para “atende as expectativas” e “NÃO” para “não atende as expectativas”. O Quadro 3 expõe o questionário elaborado.

Quadro 3 - O questionário

QUESTÃO	ATENDE	NÃO ATENDE
Venho recebendo <i>feedbacks</i> referentes às metas do mês?	SIM	NÃO
Tenho conhecimento de quanto devo realizar para atingimento das metas?	SIM	NÃO
Sou reconhecido quando faço um bom trabalho?	SIM	NÃO
Meu gestor é claro ao definir um objetivo?	SIM	NÃO
Sei do valor e do limite disponível para oferta de empréstimo para o presente mês?	SIM	NÃO
Tenho claro conhecimento de quanto devo realizar?	SIM	NÃO
Recebo dados concretos de nosso percentual para	SIM	NÃO

atingimento das metas?		
Recebo <i>feedbacks</i> referentes ao meu desempenho?	SIM	NÃO
Tenho a percepção de que meus resultados melhoraram após os <i>feedbacks</i> de meu gestor?	SIM	NÃO

O Quadro 4, abaixo, evidencia a favorabilidade dos investigados quanto aos fatores “Conhecimento das metas”, “Reconhecimento” e “Aumento do desempenho, bem como uma excelente aceitação da equipe à apreciação dos percentuais apresentados.

Quadro 4 - Favorabilidade dos escriturários de agência quanto aos fatores “Conhecimento das metas”, “Reconhecimento” e “Aumento do desempenho”

QUESTÃO	FATOR	ATENDE	NÃO ATENDE
Venho recebendo <i>feedbacks</i> referentes às metas do mês?	Conhecimento das metas	100%	0%
Tenho conhecimento de quanto devo realizar para atingimento das metas?	Conhecimento das metas	98%	2%
Sou reconhecido quando faço um bom trabalho?	Reconhecimento	100%	0%
Meu gestor é claro ao definir um objetivo?	Aumento do desempenho	100%	0%
Sei do valor e do limite disponível para oferta de empréstimo para o presente mês?	Conhecimento das metas	100%	0%
Tenho claro conhecimento do quanto devo realizar?	Aumento do desempenho	100%	0%

Recebo dados concretos de nosso percentual para atingimento das metas?	Conhecimento das metas	100%	0%
Recebo <i>feedbacks</i> referentes ao meu desempenho?	Reconhecimento	100%	0%
Tenho a percepção de que meus resultados melhoraram após os <i>feedbacks</i> de meu gestor?	Aumento do desempenho	100%	0%

Diferentemente como ilustrado no Quadro 4, o questionário não mostrava o item “fator” para os inquiridos, apresentando as opções de respostas “SIM” para “satisfatório” e “NÃO” para “não satisfatório”.

A análise seguinte consistiu-se na observação do Painel de Desempenho Comercial (PDC) da carteira no decorrer dos meses, em comparação ao seu resultado obtido no início, qual seja, - 346%. O Quadro 5 apresenta o resultado do desempenho de seus respectivos meses, sendo o mês 01 como início da pesquisa e o mês 06 como final da pesquisa.

Quadro 5 - Desempenho da carteira comercial em estudo.

MÊS DE REFERÊNCIA	RESULTADO APRESENTADO
Agosto a Setembro de 2019	+276%
Setembro a Outubro de 2019	+60%
Outubro a Novembro de 2019	+178%
Novembro a Dezembro de 2019	+55%
Dezembro de 2019 a Janeiro de 2020	+93%

Após a análise dos resultados, evidenciou-se que a aplicação da ferramenta *feedback* trouxe ganhos significativos à instituição, haja vista o desempenho consolidado de cada mês apresentar saldo positivo.

A partir dessas observações, o último passo foi apresentar o desempenho para toda a equipe da agência, visando discutir os resultados, entender e comparar a percepção dos colaboradores em relação aos cenários anterior e atual.

Nesse sentido, evidenciou-se a importância da ferramenta e sua eficácia no contexto inserido, principalmente quando tange à falha na comunicação interna de uma organização.

CONCLUSÕES

Com os resultados apresentados pela pesquisa e após a sua análise, comprovou-se a melhoria efetiva no atingimento das metas em relação às vendas dos produtos bancários. Outro

fator de extrema relevância foi a melhoria no convívio da equipe, com a aproximação do gestor aos seus liderados, condição extremamente favorável para tornar o local laboral em um bom ambiente corporativo.

Reforça-se a busca pelo bom entendimento teórico sobre a aplicabilidade da ferramenta *feedback*, além de um bom estudo sobre a gestão de pessoas, pois somente entendendo os indivíduos e suas necessidades é que a usabilidade do *feedback* se torna efetiva com seus benefícios revelados.

Para estudos futuros, sugere-se uma abordagem sistêmica a partir da ferramenta, bem como a sua replicação em organizações de outros setores.

REFERÊNCIAS

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDI, D. *et al.*. Gestão de pessoas e mudança organizacional. *In*: FRAZONI, A. M. B.; LAPOLLI, E. M. (Org.). **Gestão de pessoas em organizações empreendedoras**. Florianópolis : Pandion, 2009. v. 2.

GOIS, S. **Feedback**: Retorno de Informação, 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/feedback-retorno-de-informacao> Acesso em: 10 out. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado,

dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

STONE, D.; HEEN, S. **Obrigado pelo feedback.** São Paulo: Schwarcz, 2016.