

**ETEC JÚLIO DE MESQUITA**  
**EXTENSÃO E.E. DR. AMÉRICO BRASILIENSE**  
**Técnico em Recursos Humanos**

**Arthur Félix de Souza**

**Cristiano Pires de Sousa Martins**

**Igor Felipe Alessi**

**Kemilly da Silva Ferreira**

**Laís Vieira de Medeiros**

**FERRAMENTAS DE FEEDBACK AVANÇADAS**

**Santo André**

**2024**

**Arthur Félix de Souza**  
**Cristiano Pires de Sousa Martins**  
**Igor Felipe Alessi**  
**Kemilly da Silva Ferreira**  
**Laís Vieira de Medeiros**

## **FERRAMENTAS DE FEEDBACK AVANÇADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso técnico de Recursos Humanos da ETEC Júlio de Mesquita, orientado pelo Professor Braz de Lima e Almeida, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em Recursos Humanos.

**Santo André**

**2024**

## **FERRAMENTAS DE FEEDBACK AVANÇADAS**

### **Resumo**

O presente projeto busca mostrar os desafios de se aplicar feedback, ou seja, uma devolutiva para o(a) funcionário(a) em muitas empresas, seja ele positivo ou negativo. A falta de preparo da gestão, a cultura da empresa pode ocasionar vários impactos em seus colaboradores como, sentimentos de desvalorização e desmotivação por parte dos funcionários, falta de confidencialidade, líderes distantes que causam distanciamentos relacionais com seus colaboradores, sentimentos de medo e insegurança e desenvolvimento de habilidades prejudicadas. O feedback mal aplicado pode acarretar também, problemas no clima organizacional e todas essas questões geram impactos negativos nas empresas. Pensando nessas questões, pensamos em trazer soluções para essas empresas através do desenvolvimento de uma ferramenta de feedback avançada que possa coletar, analisar e apresentar dados de forma eficiente e interativa para gestores, colaboradores e clientes numa forma geral.

**Palavras-chave:** Feedback. Feedback Positivo. Feedback Negativo. Ferramentas Avançadas; Clima Organizacional; Treinamento; Gestores, Líderes.

## **Abstract**

This project seeks to show the challenges of applying feedback, that is, feedback to the employee in many companies, whether positive or negative. The lack of preparation of the management, the culture of the company can cause several impacts on its employees, such as feelings of devaluation and demotivation on the part of employees, lack of confidentiality, distant leaders that cause relational distancing with their employees, feelings of fear and insecurity, and the development of impaired skills. Poorly applied feedback can also lead to problems in the organizational climate and all these issues generate negative impacts on companies. With these issues in mind, we thought about bringing solutions to these companies through the development of an advanced feedback tool that can collect, analyze and present data efficiently and interactively to managers, employees and customers in general.

**Keywords:** Feedback. Positive feedback. Negative feedback. Advanced Tools; Organizational Climate; Training; Managers.Leaders.

# Sumário

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR</b>	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>FEEDBACK</b>	<b>18</b>
3.1	A história do feedback	18
3.2	Como foi aplicado e desenvolvido	19
3.3	A importância do feedback para as empresas	20
3.4	O que deve ser considerado para um feedback efetivo	21
3.5	Feedback aos participantes	21
<b>4</b>	<b>TIPOS DE FEEDBACK</b>	<b>23</b>
4.1	Feedback Positivo	23
4.2	Feedback Negativo	23
4.3	Feedback Construtivo	24
4.4	Feedback Corretivo	25
4.5	Feedback Motivador	25
4.6	Feedback Pessoal	25
4.7	Feedback por e-mail	26
4.8	Auto feedback	27
<b>5</b>	<b>TIPOS DE AVALIAÇÃO</b>	<b>28</b>
5.1	Avaliação 360º	28
5.2	Avaliação 90º	28
5.3	Avaliação 180	29
5.4	Avaliação formal	30
5.5	Avaliação informal ou contínuo	30
5.6	Avaliação em tempo real	31
5.7	Avaliação de entrevista	31
5.8	Avaliação sanduíche	32
5.9	Avaliação Netflix	32
5.10	Avaliação ascendente	33
5.11	Avaliação Ponto a Ponto	34
<b>6</b>	<b>MODELAGEM DE NEGÓCIOS CONSULTORIA EM PLATAFORMA DIGITAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>35</b>
6.1	Proposta de valor	35
6.2	Segmentos de clientes	40

6.3	Canais .....	41
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
	<b>Referências.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um estudo realizado através desse projeto percebeu o grande desafio de dar um feedback, ou seja, uma devolutiva ao funcionário(a) sobre a sua performance, seja ela positiva ou negativa. A falta de preparo da gestão em aplicar o feedback, prejudica o funcionário(a) na parte do seu crescimento, o que causa falta de confidencialidade. Acreditamos que desse modo o funcionário(a) vá se sentir desmotivado e desvalorizado, fazendo com que procure outras oportunidades de trabalho.

Quando os líderes não aplicam feedbacks construtivos, pode parecer superficiais e distantes, prejudicando a relação com o funcionário(a), o que pode causar medo e insegurança sobre o desempenho do funcionário(a).

Aplicar o feedback no momento errado e de maneira errada, agrava o desenvolvimento e habilidades do funcionário(a), levando há um desenvolvimento estagnado.

Percebemos vários problemas no clima organizacional de empresas, onde o feedback é malfeito e muitas vezes nem existe, incapacitando ainda mais a comunicação e engajamento de toda a empresa. Muitos funcionários têm dificuldades em receber o feedback negativo, essa dificuldade também cabe aos líderes, isso requer habilidades.

A cultura da empresa influencia o feedback, tornando-o então intercultural e desafiador. Pode haver ruídos na comunicação de um feedback online por exemplo, onde os resultados são imprevisíveis.

A falta de feedback também resulta em impactos negativos na empresa, por um funcionário(a) não saber se o seu serviço está sendo realizado de maneira correta, trazendo resultados ruins, e o funcionário(a) pode seguir errando por um bom tempo sem saber.

De acordo com os problemas centrais de feedback, nosso grupo fez algumas pesquisas para encontrar possíveis soluções:

Buscar criar um clima agradável no início da conversa, indicar áreas que se identifique melhor com o colaborador(a), pontos que se pode melhorar, elogiar

sempre que possível o colaborador(a) em suas competências, passar confiança ao colaborador(a); para que ele possa confiar no gestor(a) e assim manter a confidencialidade da empresa, dar atenção necessária às observações e questionamentos do(a) colaborador(a), procurar palavras certas para as observações ao colaborador(a), ter um tempo hábil para conversar com calma com o colaborador(a), procurar meios de engajamentos para chamar a atenção do(a) colaborador(a), ser cordial, se preparar com antecedência para o feedback, mostrar sempre oportunidades de melhoria e principalmente não desmotivar o colaborador(a).

A solução seria um treinamento de recrutamento e seleção para os líderes, como um programa de mentoria, assim reforçando principais alinhamentos como percepção e ideia, para fornecer um retorno mais enriquecedor. Mantendo a observação alinhada, e a comunicação entre líderes e funcionários.

Colocando em prática esses argumentos, fica claro que o relacionamento entre o gestor(a) e o/a colaborador(a) se tornará melhor e saudável. Podendo assim, evitar conflitos e aborrecimentos desnecessários de ambas as partes.

Pensando nessas questões, escolhemos esse tema por observarmos o grande desafio que as empresas têm em dar um bom feedback aos funcionários e embasados em experiências pessoais sobre o assunto.

No caso uma das experiências foi a dispensa de um dos membros do grupo sem uma justificativa correta, onde a pessoa foi mandada embora apenas por não saber o que era esperado pelo líder. A empresa não forneceu um bom treinamento para o funcionário(a); impôs várias tarefas novas da qual o funcionário(a) não foi contratado para fazer e não tinha qualquer experiência; não havia comunicação saudável com o líder; não tinha há quem o funcionário(a) recorrer para uma ajuda e muito menos com quem conversar para resolver o problema de acúmulo de tarefas.

Sendo assim o funcionário(a) foi dispensado por ter cometido erros dos quais ele não sabia. Entretanto, foi falado tudo em uma reunião coletiva da empresa, causando constrangimento ao funcionário(a) e mostrando a antiética da parte do líder.



Sabemos o porquê se deve saber fazer um bom feedback, e esse é um exemplo do que acontece quando não se sabe o que falar e quando falar em um feedback. A solução de um treinamento para se realizar um feedback é necessário para todas as empresas, fortalecendo a cultura, missão, visão e valores da empresa; e assim mantendo um bom funcionário(a) por um bom tempo com o relacionamento perfeito de ambas as partes.

O objetivo deste projeto é desenvolver uma ferramenta de feedback avançada que possa coletar, analisar e apresentar dados de forma eficiente e interativa para diferentes públicos-alvo, tais como gestores, colaboradores, clientes e parceiros. A ferramenta visa facilitar o processo de comunicação e avaliação entre as partes envolvidas, bem como fornecer insights e recomendações para a melhoria contínua do desempenho e da satisfação. A ferramenta será baseada em técnicas de inteligência artificial, aprendizado de máquina e visualização de dados, utilizando dados provenientes de diversas fontes, tais como pesquisas, entrevistas, redes sociais e sistemas internos. A ferramenta será capaz de adaptar-se às necessidades e preferências de cada público-alvo, oferecendo diferentes formas de apresentação e interação com os dados, tais como gráficos, tabelas, dashboards, chatbots e assistentes virtuais.

O objetivo específico deste projeto é investigar as necessidades, expectativas e preferências dos potenciais usuários da ferramenta de feedback avançada, bem como as melhores práticas e tendências do mercado. Para isso, será realizada uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo, utilizando métodos qualitativos e quantitativos de coleta e análise de dados. A partir dos resultados da pesquisa, será proposto um modelo conceitual e um protótipo da ferramenta, que serão avaliados por meio de testes de usabilidade, funcionalidade e impacto. O modelo conceitual e o protótipo da ferramenta serão baseados em princípios de design inteligente e criativo, buscando oferecer uma experiência de usuário satisfatória, intuitiva e personalizada. A ferramenta será desenvolvida utilizando tecnologias inovadoras e adequadas ao contexto e ao público-alvo do projeto.

## 2 INOVAÇÃO E ESPÍRITO EMPREENDEDOR

No capítulo 2 “A Inovação Deliberada e as Sete Fontes de Oportunidade Inovadora”, do livro de Peter Drucker, Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios (2008), os empreendedores inovam, e isso é um instrumento específico das pessoas que tem o espírito empreendedor, isso é um ato de criar uma riqueza, mas para criar essa riqueza é necessário encontrar um recurso para transformá-lo e ter um dote de valor econômico. Um exemplo são as plantas que são apenas plantas até serem transformadas em algo que dê valor, ou o óleo, minério que se transformam em grandes utilidades. Algo que se transformou em uma grande utilidade, que ninguém dava importância, é o fungo da penicilina, que se transformou em um dos medicamentos mais utilizados no mundo inteiro.

O fazendeiro americano, não tinha muito poder de compra, e não conseguia comprar grandes maquinários, e então ele inventou a prestação, possibilitando que mais pessoas pudessem comprar produtos mais caros e aumentando assim sua produção.

O livro-texto foi inventado também, após treinamentos de educadores em faculdades, e ele possibilitou a grande educação em massa para mais de 30 estudante.

Um dos países que tem o maior espírito empreendedor e inovador é o Japão, que ele não aceitou ser ocidentalizado com armas ou até mesmo com invenções criadas do outro lado do mundo, inovações em seu país podem ser cópias de outras criações, porém tem que ser japonês.

O empreendedor sempre tem que vir em busca da inovação, e com isso ele tem que saber o que está acontecendo no mundo no momento, a necessidade.

As primeiras quatro fontes estão dentro da instituição, seja empresarial ou pública, industrial ou de serviços. São visíveis, principalmente para quem está dentro dos setores. As quatro fontes são:

- O Inesperado – Sucesso ou fracasso inesperado.
- A Incongruência – entre realidade como ela é de fato ou como deveria ser.

- Inovar como necessidade do processo.
- Inovar na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado.

O segundo grupo de fontes para oportunidade inovadora, um conjunto de três delas, implica em mudanças fora da empresa:

- Mudanças demográficas ou populacionais.
- Inovar em percepção, disposição e significado.
- Conhecimento novo, tanto científico como não científico.

No capítulo 5 "necessidade de processo" A implementação de processos em uma empresa é fundamental para garantir eficiência, qualidade e consistência em suas operações. Processos bem definidos ajudam a organizar as atividades de uma maneira estruturada, promovendo a eficácia operacional e contribuindo para o alcance dos objetivos da empresa. Dois exemplos um deles é a conversão por William Connor, da enzima que dissolve um ligamento na cirurgia de catarata A inovação foi o preservador para manter a enzima fresca sobre refrigeração outro exemplo de inovação similar de necessidade de processo, Ottmar Merghanteler projetou o hinotipó para composição topográfica em 1885. Durante as décadas precedentes, materiais impressos de todas as revistas, jornais, livros cresceram a uma taxa extremamente alta com o alastramento da alfabetização e o desenvolvimento dos transportes e comunicações. todos os outros processos de impressão já haviam mudado. existiam impressoras de alta velocidade, e o papel estava sendo feito nessas máquinas A necessidade estava baseada nas mudanças demográficas que são frequentemente uma fonte poderosa de necessidade de processo. A criação de novas ideias como o maquinário vindo disso o motor e vindo disso o carro necessitava a criação de mais estradas e melhorias das que já existiam nas cidades, que eram feitas para os carros de boi que eram utilizados na época. para que a necessidade de processo seja realmente bem-sucedida ela requer cinco itens básicos, um processo autossuficiente, um elo "fraco" ou "que falta", uma definição clara do objetivo. Em resumo, a implementação de processos em uma empresa não apenas oferece benefícios operacionais imediatos, mas também estabelece uma base sólida para a sustentabilidade e o crescimento a

longo prazo. A capacidade de adaptar, melhorar e manter processos eficientes é essencial para o sucesso contínuo nos negócios.

No início do capítulo 6 "estruturas da indústria e do mercado, o autor diz que as vezes a estrutura do setor industrial e do mercado duram por muitos e muitos anos, e parecem ser completamente estáveis. Sendo que na verdade, as estruturas industriais e de mercado são bem frágeis, ela se desintegra, muitas vezes bem rápida. Quando isso acontece, todos os membros da indústria devem agir. E continuar a conduzir os negócios como antes é quase certeza de um desastre, que poderá condenar a empresa à extinção. Diante de uma situação feita essa, no mínimo a empresa perderá posição de liderança, e depois que se perde uma vez é quase impossível de ser recuperada. Porém, uma mudança na estrutura do mercado ou da indústria constitui também uma grande oportunidade para inovação. Em sequência o autor nos dá exemplos sobre empresas que diante de mudanças na estrutura da indústria e do mercado foram prudentes e inovadoras em aproveitar oportunidades nesse contexto. O setor específico em que é citado na maioria das vezes é a indústria automobilística. Ele nos passa um sumário da história desse setor industrial desde o começo do século, e ao longo dos anos acompanhando as principais mudanças e o crescimento vasto nesse setor, além do principal, que é como as marcas de portaram durante tantas alterações na indústria e no mercado conforme os anos, como lidaram com a concorrência, a industrialização e mercado global, e como algumas triunfaram em momentos drásticos de mudança na estrutura, como outras que decaíram. No início desse século a indústria automobilística cresceu tão depressa que seus mercados foram mudando drasticamente. Enquanto a indústria na Europa era utilizada uma mão de obra manual que montava o carro do zero, destinado a um público-alvo de classe alta, como a Rolls Royce da Inglaterra, enquanto, nos Estados Unidos, em Detroit, o Jovem Henry Ford observou que a estrutura do mercado estava mudando e que os carros nos Estados Unidos não tinham que ser apenas para classes sociais de alto escalão, mas um veículo acessível e popular. Sua reação foi projetar um carro que pudesse ser inteiramente produzido em massa. Outras empresas se manifestaram diante disso e passaram a aderir essa forma de produção que usada em todas as marcas automobilísticas na produção de seus carros. E muitas marcas de todo mundo foram se adaptando para se manter no mercado. E um fator fundamental é

identificar quando acontece mudança na estrutura da indústria como: Rápido crescimento de um setor, quando um setor em rápido crescimento atinge o ponto em que dobra seu tamanho, e Convergência de tecnologia. Uma indústria precisa estar madura para a mudança estrutural e se posicionar sobre. Empresas que conhecemos hoje de grande nome definitivamente foram inovadoras nas oportunidades que tiveram. Durante todas as variações e mudanças na estrutura da indústria e mercado, as empresas precisam se posicionar de alguma forma, outras usam estratégias mais inovadoras que outras e se consolidam no mercado.

No capítulo 8 "Mudança de percepção" o autor cita exemplos baseados em fatos históricos, de que uma simples mudança de percepção causou revoluções. Na matemática não há diferença entre "o copo está cheio pela metade" e o "copo está vazio pela metade". Mas o significado dessas duas afirmativas é totalmente diferente como são as suas consequências. Um primeiro exemplo é quando diz que se alguém por volta dos anos 60, durante o início da presidência de Kennedy, soubesse das conquistas que o negro americano conseguiria nos 10 ou 15 anos seguintes, e contasse para alguém seria considerado louco, e irrealista. Nunca nos registros históricos, ocorreu mudança maior no status de um grupo social dentro de um período menor. Com o passar dos anos, a participação negra na educação superior era cerca de um quinto em relação à dos brancos. E no início dos anos 70, ela já era igual à dos brancos e maior do que a de vários grupos étnicos brancos. Os avanços são claros, então, o "branco liberal" começou a achar que os negros estavam deixando de ser considerados "destituídos", daí não merecendo mais um tratamento especial como uma discriminação ao inverso, não precisando mais de subsídios, prioridades para empregos, e assim por diante. Isto criou oportunidade para um novo tipo de líder negro diferente dos antecessores, o Reverendo Jesse Jackson. Historicamente, por quase cem anos, na época da mudança do século até a época de Martin Luther King Jr, durante as presidências de John Kennedy e Lyndon Johnson, um negro poderia se tornar líder de sua comunidade se provasse a sua habilidade em conseguir apoio dos brancos liberais. Era a única saída para obter força política suficiente para conquistar ganhos significativos para os negros americanos. Jesse Jackson viu a mudança na percepção que no momento dividia os negros americanos de seus antigos aliados, os brancos liberais, é uma oportunidade inovadora para criar um tipo de liderança negra totalmente diferente, baseada na

hostilidade aos brancos liberais e até mesmo a um ataque resoluto a eles. Antigamente, num passado recente à época ser antiliberal, anti-sindicato, e antijudaico, como Jackson fez, teria sido um suicídio político. Em poucas semanas, em 1984, transformou Jackson no Líder absoluto da comunidade negra. Um segundo exemplo muito importante e que está mais inserido no contexto do nosso curso, é sobre uma mudança na percepção na área de negócios. As feministas hoje consideram as décadas de 30 e 40 os anos mais sombrios, quando às mulheres era negado qualquer papel na sociedade. Entretanto, esses fatos mostravam ser absurdos pois na época, nos Estados Unidos havia Eleanor Roosevelt, a primeira mulher de um presidente americano, que estabeleceu para ela um papel importante, como consciência e a voz de princípio e compaixão que nenhum homem na história conseguia fazer igual. Além dela muitas mulheres foram muito importantes em diversos âmbitos, como política, educação e medicina. Mas mediante uma sociedade machista e um sistema patriarcal, os papéis dessas mulheres não eram reconhecidos, ou se fossem, não eram tratados com relevância. E a mulher que não trabalhava em uma ocupação tradicionalmente considerada "masculina" era vista como não representativa. Mas esses fatos foram considerados uma oportunidade por poucas empresas como o Citibank. Essa empresa se viu como uma empresa que favorecia homens, requisitando que seus funcionários fossem homens recém-formados, e não dando visibilidade para mulheres. Porém isso pode ter sido a razão deles terem percebido que houve uma mudança. Ele viu na nova percepção que as mulheres, tinham delas mesmas uma excelente oportunidade para contratar mulheres capazes, ambiciosas e esforçadas. O Citibank conseguiu tudo sem concorrência dos recrutadores tradicionais de mulheres de carreiras. Ao explorar a mudança na percepção inovadoras e como vimos, puderam em geral contar em ter um campo para si por muito tempo. Fica evidente o quão importante é ter uma percepção assídua em toda oportunidade. Os Executivos e administradores admitem o potencial da inovação baseada na percepção.

No capítulo 10 "A ideia brilhante", se vê muitas citações e exemplos de como toda inovação começa através de uma ideia brilhante, de como precisamos explorar novas ideias, seja continuar na mesma linha de produto da empresa ou não. Para obter sucesso na inovação é identificar e estudar traços de um inovador bem-sucedido como; hábitos e comportamentos sendo pessoais ou não, assim,

conseguiremos encontrar uma maneira certa de arriscar nas inovações. Nunca saberemos as chances de fracassos, mas também a empresa que não inova conseqüentemente envelhece e cai no esquecimento, ocasionando uma queda brutal de investimentos e assim chegando à falência.

A inovação acontece por meios de acertos e erros, porém se praticar a inovação da maneira certa e não arriscar no escuro, há grandes chances de ganhos. Sendo assim continuar com suas ideias usando o orçamento necessário e livre para tais situações, pois os maiores fracassos de empresas que tentam inovar é, investir além do que podem em novas ideias.

No capítulo 11 “Princípios de inovação”, explica que as inovações vêm de ideias naturais do seu humano, não podem ser ensinadas. Poucas pessoas possuem esse intelecto, essas pessoas estão sempre a frente dos outros, por esse motivo nem sempre suas ideias são aceitas pela sociedade de primeira pois não faz sentido a princípio. Como já dito temos que praticar a inovação para que as ideias se completem e alcancemos o aprimoramento, como diz o autor “o trabalho árduo é a prática da inovação.

Para começar, podemos analisar as oportunidades de inovação de acordo com as necessidades de e saber onde as inovações se encaixam para beneficiar os usuários de acordo com suas expectativas. Tomar cuidado no momento de começar o projeto de inovação, saber colocar essa ideia no papel de forma simples e centrada para não confundir o objetivo e assim atrapalhar ao invés de ajudar. Não ser engenhoso demais, não “colocar a carroça na frente do boi”, pois não levará há lugar algum, permanecendo apenas uma ideia e não uma inovação. Também não podemos pensar em alguma inovação para o futuro e sim algo atual, algo que possa mudar para melhor e ajudar as pessoas.

Inovar exige conhecimento, trabalho duro, predisposição e talento para alcançar êxito, de acordo com as oportunidades nos ajustamos para inovar com segurança, conhecendo seus pontos fortes. Precisa assumir os riscos e tentar prevê-los para minimizá-los se caso acontecer.

No capítulo 15 “A nova empresa de risco” de Peter Drucker, trata-se que é aquela que busca criar valor a partir de novas ideias, produtos ou serviços, em um ambiente

de incerteza e competição. O autor explica os conceitos, as características e os desafios desse tipo de empresa que pode ser tanto uma startup quanto uma organização já estabelecida que busca se reinventar.

O autor destaca que a nova empresa de risco precisa ter uma visão clara do seu propósito do seu mercado, do seu cliente e do seu valor diferencial. Além disso, precisa ter uma estratégia de crescimento, uma estrutura organizacional flexível, uma cultura de inovação e uma gestão eficiente dos recursos humanos, financeiros e tecnológicos.

O autor também aborda os riscos e as oportunidades da nova empresa de risco, que dependem do grau de inovação, da complexidade, da velocidade e da competitividade do mercado. Ele sugere algumas formas de reduzir os riscos, como fazer parcerias, alianças, licenciamentos, franquias, entre outras. Ele também recomenda algumas fontes de financiamento, como capital de risco, capital semente, capital anjo, entre outras.

O autor conclui que a nova empresa de risco é uma forma de empreender que exige criatividade, ousadia, persistência e aprendizado contínuo, mas que também pode gerar benefícios para a sociedade, como novos empregos, novas soluções, novos mercados e novos valores.

O capítulo 16 "Com Tudo E Pra Valer" do livro "Inovação e Espírito Empreendedor" de Peter Drucker fala sobre como ser um empreendedor em qualquer situação. O autor diz que o empreendedorismo é uma forma de pensar e agir que busca oportunidades assume riscos e gera valor. Ele mostra sete fontes de oportunidades, que são: o inesperado, a incongruência, a inovação de processo, as mudanças na estrutura da indústria ou do mercado, as mudanças demográficas, as mudanças na percepção, no humor ou no significado, e o novo conhecimento. Ele explica que o empreendedor deve estar atento e curioso para identificar e explorar essas oportunidades e que deve ter uma visão clara do que quer alcançar. Ele também destaca que o empreendedor deve ter uma postura ética e socialmente responsável, e que deve buscar contribuir para o bem-estar da sociedade e do meio ambiente. Ele conclui o capítulo afirmando que o empreendedorismo é uma forma de liderança, que requer coragem, criatividade e comprometimento. Ele encoraja os leitores a se tornarem empreendedores e a fazerem a diferença no mundo.



Um exemplo de empreendedor que seguiu os princípios de Peter Drucker é Bill Gates, o fundador da Microsoft. Gates foi um visionário que soube identificar e explorar as oportunidades da inovação tecnológica criando produtos e serviços que revolucionaram o mercado de informática. Ele também foi um líder eficaz, que soube delegar, motivar e desenvolver sua equipe, além de ter uma postura ética e socialmente responsável, contribuindo para diversas causas filantrópicas. Gates é considerado um dos maiores admiradores e seguidores de Drucker tendo inclusive escrito o prefácio de um dos seus livros.

## 3 FEEDBACK

### 3.1 A história do feedback

Segundo Thais Villani do site blog binds, a cultura de feedback surgiu como um mecanismo estratégico para alinhar e motivar os colaboradores durante a execução de tarefas. Bastante popular entre as organizações, a ferramenta é uma ótima opção para quem busca bons resultados.

O feedback é um ótimo aliado para todas as estratégias de marketing e para o crescimento de qualquer empresa. Pode até parecer que é um conceito novo, contudo, como citamos anteriormente, a história do feedback é bem antiga.

Ele começou a ser trabalhado ainda durante a Revolução Industrial (século XVIII), quando James Watt descobriu como solucionar os problemas de combustíveis desperdiçados nas máquinas.

Ele tornou a energia a vapor muito mais potente, possibilitando realizar as atividades em menos tempo e com muito mais eficiência.

Essa regulagem do motor era chamada de feedback, pois James alimentava a quantidade de combustível conforme a resposta de velocidade da máquina, ou seja, se a máquina apresentava velocidade alta, ele adicionava pouco combustível, e velocidade baixa, bastante combustível.

— Mas, qual é a relação do feedback que conhecemos hoje com essa história?

Em 1948, Norbert Wiener, por meio da cibernética (ciência de sistemas de controle automático), começou a utilizar o regulador de vapor proposto por Watt como um modelo de circuito de realimentação.

Dessa forma, ele amplia o conceito de feedback, utilizando-o como uma maneira para controlar um sistema, avaliando os resultados passados para proporcionar um bom desenvolvimento do futuro — assim, vamos aos poucos, nos aproximamos do conceito que trabalhamos atualmente nas empresas.

Então, Wiener viu que era possível avaliar as falhas nos processos do passado e compará-los com o modelo atual, sendo plausível promover um futuro mais assertivo com base nessa avaliação e estudo.

Dessa maneira, o feedback começou a ser utilizado como uma fonte valiosa de informação.

### **3.2 Como foi aplicado e desenvolvido**

Ainda nesse cenário, percebeu-se que as pessoas eram vistas como “um tipo especial de máquina” e que também poderiam ser orientadas pelos feedbacks. Assim, era possível avaliar os comportamentos e aprender com os erros e acertos.

Depois disso, o conceito começou a ser utilizado mais para o lado humano do que para as máquinas. A partir da década de 1950, as empresas começaram a utilizar o feedback como um dos mais eficientes modelos de negócios.

Atualmente, saber utilizar o feedback (positivo e negativo) de maneira estratégica é sinônimo de mais vendas e lucratividade. Isso porque, as empresas já conhecem a necessidade de saber a opinião dos seus funcionários, fornecedores, parceiros e clientes para poder aprimorar os seus produtos e serviços de uma maneira constante.

Na comunicação interna, o feedback é utilizado para mostrar aos funcionários quais são os seus pontos fortes e em quais aspectos precisam melhorar. Há ainda a prática de uma comunicação de mão-dupla, em que os funcionários também podem prestar seu retorno aos gestores — essa estratégia é utilizada em reuniões, pesquisas de satisfação e nas avaliações de desempenho.

Já na comunicação externa, normalmente, as empresas aplicam uma pesquisa de satisfação para avaliar o que o consumidor pensa sobre os seus produtos e serviços. Nesse cenário, a organização recebe um retorno valioso para fomentar e nortear as tomadas de decisões.

Dessa maneira, as marcas utilizam as informações coletadas (tanto feedback positivo e negativo) para reverter em melhorias constantes.

Porém, para que essa prática seja rica e produtiva, é fundamental entender bem sobre o assunto. Assim, a empresa evita pesquisas robotizadas e que tenha efeito contrário: ao invés de aproximar os clientes e funcionários, afasta-os

Ao pesquisar sobre a origem desse conceito de feedback, que inclusive não é tão novo quanto eu pensava, eu descobri que foi na revolução industrial em que tudo começou e que a partir disso ele foi se desenvolvendo até ser o que a gente conhece atualmente. Hoje pra uma grande e boa empresa o feedback é fundamental na gestão dela, em prol do crescimento e impactando nos fatores mais importantes como: produção, lucratividade, clima organizacional e mercado, além de auxiliar o setor de RH a ter uma análise melhor de questões como o absenteísmo e a qualidade dos treinamentos oferecidos. O feedback deve nascer junto com a empresa e tenho uma visão de que cada uma aborda de uma maneira diferente, independente do conceito ser o mesmo. E não serve apenas como uma forma de avaliação, é uma ferramenta muito importante na gestão de equipes, medição de resultados e otimização para melhorias constantes na equipe interna e consequentemente nos resultados da empresa.

### **3.3 A importância do feedback para as empresas**

De acordo com a escritora do blog, as empresas precisam ficar atenta as necessidades de todos os colaboradores, neste caso, a comunicação é o principal para se manter uma boa equipe, afinal a instituição só funciona com trabalho em conjunto para se manter competitiva e sustentável no mercado em que atua. Por isso o feedback é tão importante, uma vez que também possa vir dos clientes para a empresa.

O feedback ajuda a empresa a aprimorar a sua equipe para que o serviço ou produto se tornem cada vez melhor. Além de obterem profissionais mais qualificados em sua área, bem como aceitar melhor os feedbacks de seus colaboradores e saber que esses retornos coletados são importantes para o crescimento e melhoria de serviços e produtos da empresa.

Já dentro do ambiente corporativo trás melhoria no relacionamento da equipe, seja de um líder ou colega de trabalho, sendo crucial para apontar o que deve ser aprimorado e ressaltar comportamentos que deve ser mantidos.

### **3.4 O que deve ser considerado para um feedback efetivo**

- Impacto: que um tipo de comportamento ou atitude causa dentro da empresa.
- Contexto: da realidade da situação sendo necessário transparência.
- Comportamento: qual o tipo e se foi ou não bom dentro daquela situação
- Expectativa mostrando possíveis soluções e saídas para não ocorrer novamente, deixando claro a expectativa de melhorias.

### **3.5 Feedback aos participantes**

De acordo com o livro atração e seleção de pessoas de Reinaldo Faissal (2015):

“Você certamente já participou de processos seletivos. É provável até que já tenha experimentado aquela desagradável sensação de não ter sido selecionado, ficando sem noção de quais aspectos do seu desempenho na seleção foram considerados insuficientes ou inadequados.

Essa situação acontece porque não é prática usual nas organizações brasileiras fornecer feedback aos participantes de processos seletivos. O máximo que um candidato pode esperar é receber uma carta padronizada agradecendo pela participação no processo, informando que não foi possível aproveitá-lo naquela ocasião.

Sabemos que a rotina de um selecionador é intensa e é operacionalmente inviável fornecer um feedback presencial a todos os candidatos que participaram de processos seletivos. Entretanto, acreditamos também que o recente avanço de tecnologia da informação criou condições para o desenvolvimento de procedimentos que possibilitem o feedback dos processos seletivos, contribuindo para o aperfeiçoamento dos candidatos não selecionados. Assim, as abordagens estatísticas de seleção a que nos referimos anteriormente facilitam a criação de instrumentos de feedback.

Essas abordagens estatísticas, como vimos, se baseiam em pontuações que são atribuídas aos candidatos. Uma vez definido o sistema de pontuação, os pontos de cada candidato podem ser inseridos em uma planilha Excel que, por sua vez, permitira calcular a média de pontos de cada candidato e a média geral do grupo avaliado. Esse cálculo pode ser traduzido em um gráfico que permitirá a cada candidato comparar seu desempenho com a média de desempenho do grupo. Além disso, a partir da média geral de cada um, é possível traçar um gráfico de dispersão de pontuação, permitindo ao candidato não só identificar em quais competências ele não teve o desempenho satisfatório, como também traçar estratégias para desenvolvê-las.

Um sistema de feedback como o que estamos propondo é ágil, pode ser gerado á medida que as pontuações dos candidatos vão sendo inseridas e

possibilita o monitoramento dos resultados em gráficos de fácil compreensão.

Além das facilidades operacionais, um sistema de feedback ágil confere transparência e credibilidade ao processo seletivo. Podemos ver essa prática como ação socialmente responsável, que revela respeito e consideração pelas pessoas, agrega valor à imagem da organização e contribui para a construção da cidadania corporativa.

Uma vez realizadas todas as atividades que constituem a etapa de seleção, para que possamos garantir a qualidade e o aperfeiçoamento contínuo do processo, é essencial que façamos a avaliação de todo o processo.”

O feedback é uma das práticas mais importantes para o desenvolvimento profissional e até mesmo pessoal de qualquer pessoa, é essencial para gestores de recursos humanos, pois eles são responsáveis por avaliar, orientar e acompanhar os funcionários da empresa. O feedback consiste em uma comunicação construtiva e honesta sobre desempenho, atitudes e comportamentos de alguém, é mais do que apenas receber ou dar informações sobre alguém ou algo, é uma forma de comunicação que envolve escuta ativa, empatia, confiança, respeito, aprendizado mútuo, troca de experiência e construção de relacionamentos. Existem vários tipos de feedback, cada um adequado a diferentes objetivos e situações.

## **4 TIPOS DE FEEDBACK**

### **4.1 Feedback Positivo**

De segundo Thiago Coutinho (2020), o feedback positivo tem como principal objetivo reforçar as atitudes adequadas de um profissional ou exaltar os bons resultados obtidos em um projeto. Se analisarmos bem, os tipos de feedback positivo são mais recorrentes pela facilidade de serem aplicados.

Afinal, elogiar as pessoas não é tão difícil, sendo até essencial para promover o engajamento. A revista *Você S/A* revelou que reconhecer a qualidade do trabalho periodicamente torna as equipes 2,4 vezes mais engajadas. Por reconhecimento, entende-se que não se trata de um mero elogio. O gestor deve contextualizar os impactos positivos gerados por determinada atitude do colaborador, indicando o contexto.

### **4.2 Feedback Negativo**

A palavra negativo, no meio corporativo, dificilmente está relacionada a algo confortável. Não seria diferente nas políticas de feedback.

Declinar um candidato em um processo seletivo, reprovar um comportamento inadequado e comunicar que metas ou expectativas não foram atingidas são exemplos de tipos de feedback negativo. Esses retornos não são bacanas, mas extremamente necessários.

Quando o profissional faz parte do time de colaboradores — ou seja, não estamos falando do feedback negativo feito para candidatos —, os gestores precisam ter em mente que a função não é julgar ou dar sua opinião sobre o comportamento ou personalidade do colaborador.

O objetivo é pontuar as posturas inadequadas do profissional e indicar quais mudanças a organização espera que aconteçam. Utilizar palavras positivas e elogios para reforçar os pontos fortes do colaborador são imprescindíveis para que a pessoa reflita sobre suas atitudes, sem ficar com raiva da empresa ou sentir baixa de autoestima.

### 4.3 Feedback Construtivo

De acordo com a equipe do site Catho (2023), ao procurar informações sobre os tipos de feedback, é comum encontrar na internet diversos artigos citando o negativo ou positivo. Entretanto, as avaliações não precisam ser “oito ou oitenta”.

Empresas e profissionais de recursos humanos que reconhecem a importância do capital humano para o crescimento e visam o desenvolvimento de seus colaboradores têm a opção de mudar esse cenário. Para isso, podem adotar o feedback construtivo.

Como o próprio nome diz, esse modelo de devolutiva busca construir mudanças, em vez de negatar ou diminuir a ação do colaborador. Para atingir esse objetivo, o gestor deve seguir três etapas centrais:

- planejar;
- comunicar;
- organizar.

Na primeira etapa, deve-se planejar como será a comunicação com o subordinado, documentar aquilo que será tratado e analisar o local onde o feedback será aplicado. A melhor opção é uma sala fechada, garantindo a privacidade dos envolvidos, mas pode muito bem ocorrer no formato online — desde que com a câmera ligada, e não apenas por voz.

Ao se comunicar com o colaborador ou com a sua equipe, é importante que a fala não seja agressiva, intimidadora ou ofensiva. O colaborador deve ser tratado de forma humanizada, mantendo a qualidade do clima organizacional e ganhando a confiança dos profissionais, a fim de que eles também se sintam à vontade para pontuar suas dificuldades e dar sugestões.

Na última etapa, cabe ao gestor captar todas as informações avaliadas, as devolutivas dadas pelos colaboradores e organizar maneiras de proporcionar o desenvolvimento de seu pessoal. Para isso, é importante contar com o apoio do departamento de gestão de pessoas, programas de treinamento e educação corporativa.



#### **4.4 Feedback Corretivo**

Corrigir é um verbo um pouco forte, nem sempre recebido com bons olhos por quem está sendo avaliado. Mas quando determinados comportamentos ou situações são considerados prejudiciais ou, até mesmo, inadequados, é preciso tratar o problema.

Acontece que dar um feedback com esse teor é um desafio, porque ele pode soar como algo punitivo ou como uma advertência. Então, a melhor forma de passar a mensagem é agregá-la a uma possível orientação ou solução.

Sempre que apontar falhas ou posturas inadequadas, leve para a conversa maneiras de ajudar a pessoa a reverter o quadro ou a evoluir no determinado contexto. Vale a pena que seja um feedback no privado, no timing certo e com propostas de aprimoramento — a correção, em si.

#### **4.5 Feedback Motivador**

Por melhor que seja, uma equipe nem sempre vai estar 100% em tudo e o tempo todo. Às vezes, é preciso aplicar uma dose extra de ânimo, principalmente, em períodos difíceis e durante projetos desafiadores.

Nesse cenário, nada melhor que um feedback motivador para encorajar e engajar os colaboradores. Considerado um tipo de feedback positivo, ele tem um propósito maior por trás, de dar mais força e confiança em momentos cruciais e estratégicos.

Vale a pena relembrar pontos relevantes que contribuíram para que se chegasse até ali, e reforçar os laços do time com ideais de pertencimento, deixando bem claro que a liderança e a empresa estão não só satisfeitas com a performance do colaborador, como contam com a sua atuação para continuar avançando.

#### **4.6 Feedback Pessoal**

O feedback pessoal é muito parecido com o construtivo. A diferença é o foco: o construtivo busca desenvolver o colaborador como um todo, no que diz respeito a

suas habilidades comportamentais relacionadas ao trabalho — por exemplo, desenvolvendo a inteligência emocional.

Já esse outro tipo de feedback tem como foco principal alertar certos comportamentos pessoais que o colaborador precisa melhorar, pois estão influenciando sua rotina no trabalho.

Por exemplo, imagine um profissional tímido, que tem dificuldades de se relacionar com os colegas de equipe, e isso está prejudicando as reuniões de brainstorm. Lembre-se sempre de que o objetivo é melhorar os relacionamentos, portanto, a comunicação não-violenta deve ser prioridade.

#### **4.7 Feedback por e-mail**

Um modelo bastante adotado durante a pandemia de Covid-19 foi o feedback por e-mail. O recurso já era utilizado, mas se tornou uma ferramenta extremamente importante devido às medidas de distanciamento social.

Empresas que experimentaram o feedback por e-mail nesse período atestaram suas vantagens e podem continuar utilizando a metodologia mesmo após a flexibilização das restrições. Afinal, proporciona a comunicação direta com o colaborador.

Um aspecto importante é a possibilidade de o profissional ter a devolutiva arquivada de forma documental. Tanto ele quanto a empresa pode, sempre que precisarem, revisar os pontos a serem melhorados com rapidez e facilidade.

Seja qual for o tipo de feedback escolhido pela sua empresa, ele deve ser aplicado de forma respeitosa e humana, focando o desempenho em um período determinado ou uma atividade específica atribuída.

É importante que os profissionais de recursos humanos ofereçam treinamentos periódicos aos gestores, visando a aprimorar as habilidades de comunicação e realizar feedbacks que gerem valor ao negócio. Assim, a empresa demonstra que está preocupada com o seu pessoal e a qualidade do clima organizacional.

## **4.8 Auto feedback**

Mais desafiador que avaliar uma pessoa é analisar a si mesmo. Porém, praticar o auto feedback é a maneira mais poderosa de gerar autoconhecimento e progredir profissionalmente a partir do que se descobre.

Além disso, dar a chance de um colaborador se avaliar é uma forma de incentivá-lo a refletir sobre seus pontos fortes e fracos, bem como suas metas futuras. Tudo isso pode servir como um norte para um possível feedback posterior, com uma avaliação mais alinhada e coerente.

## 5 TIPOS DE AVALIAÇÃO

### 5.1 Avaliação 360º

Ruffato (2023), em seu blog, afirma que nem todo ambiente corporativo está pronto e maduro o suficiente para isso, mas o ideal seria que todos pudessem participar de forma ativa da cultura de feedback. Semelhante a uma avaliação 360º, esse tipo de feedback envolve diversas frentes e conexões.

É quando não é só entre gestor e colaborador, mas entre colaboradores e até do colaborador para si mesmo. Além disso, o feedback 360º é mais amplo, a fim de avaliar tudo, das soft às hard skills de um profissional ou equipe. É desafiador, mas profundamente produtivo nos resultados colhidos.

**Participantes:** O gestor escolhe o avaliador e o avaliado, de preferência aqueles que são imparciais com a empresa.

**Objetivo:** Identificar erros e acerto de estratégia, criando padrões para os acertos e criando correções para os erros, sendo considerado para as próximas análises.

**Vantagens:** Traz mais confiança aos funcionários, pois todos tem voz no processo de avaliação, e é possível evitar conflitos entre diversas áreas.

**Desvantagens:** Tempo e recursos, resistência por parte de alguns colaboradores, alguns tem receio de exibir sua opinião, por medo de haver críticas. Muitos não colocam um plano de ação e não obtém resultados.

### 5.2 Avaliação 90º

A diferença desse para o anterior é que o feedback 90º ocorre em uma vertente mais tradicional, ou seja, seguindo uma hierarquia de cargos. Logo, o colaborador vai ser avaliado pelo seu superior imediato e assim por diante.

Apesar de tradicional, no entanto, é um dos modelos de feedback mais eficazes, uma vez que ninguém melhor que a liderança para acompanhar de perto seu time. Desde que realizado dentro das boas práticas de um feedback produtivo, ele é fundamental para manter alinhada a performance da equipe.

**Participantes:** Supervisor e um único colaborador.

**Objetivo:** Avaliar o desempenho dos colaboradores sem o feedback de demais pessoas.

**Vantagens:** Simples, objetivo e rápido, já que é baseado na perspectiva de um único supervisor.

**Desvantagens:** Visão limitada, mesmo o feedback individual tendo benefícios, em algumas situações justamente esse individualismo no feedback pode ser um problema ao não incluir a perspectiva de outros colaboradores e gestores.

### 5.3 Avaliação 180

Avaliação 180, é uma forma de em que ocorre uma troca de opiniões entre gestores e colaboradores, nisso eles expõem o que agrada ou não dentro de sua própria organização, esse é um dos melhores tipos de avaliações, pois permite que os colaboradores, tenham a liberdade de expor suas próprias opiniões de onde eles trabalham, e a mesma avalia alguns pontos importantes nos colaboradores, qualidade do trabalho, produtividade, pontualidade, cooperação, flexibilidade, relacionamento em equipe, dentre outros pontos importantes no comportamento de um profissional.

**Participantes:** O próprio gestor da organização e os colaboradores.

**Objetivo:** É ajudar os colaboradores a melhorarem as suas performances e fazer sua própria autocrítica, dentro do seu local de trabalho.

**Vantagens:** São que todos tem lugar de fala e proporciona uma visão mais ampla do desempenho e comportamento dos colaboradores.

**Desvantagens:** Pode acontecer de os colaboradores dar opiniões, que não tem muito a ver com o seu local de trabalho e até mesmo questões pessoais, que eles têm entre si.

## 5.4 Avaliação formal

Esse tipo de feedback costuma assumir a forma de uma avaliação de desempenho. O feedback formal é normalmente organizado e pode ser pré-planejado.

Essas conversas permitem que o empregador e o funcionário falem sobre as áreas em que o desempenho está satisfatório e discutam abertamente as áreas problemáticas. O funcionário deve saber quais serão os tópicos da conversa para que possa se preparar.

**Participantes:** Gestores e Colaboradores

**Objetivo:** Proporcionar ao colaborador uma compreensão clara de suas realizações e áreas de melhoria.

**Vantagens:** Colaboradores alinhados com os objetivos da empresa, mais produtividade e aumento na retenção de talentos.

**Desvantagens:** Em caso de feedback negativo não for feito com cuidado o colaborador pode levar como ofensa, e assim se afastar, sendo desestimulado.

## 5.5 Avaliação informal ou contínuo

Esse é o tipo de feedback mais comum que ocorre no local de trabalho, também conhecido como feedback contínuo. Pode acontecer a qualquer momento, entre quaisquer colaboradores, mas pode ser tão eficaz quanto prejudicial. Por quê? Esse tipo de feedback costuma ser espontâneo e não solicitado. Para alguns, é ótimo, principalmente quando é positivo; mas, quando é negativo, pode incomodar a muitos.

Por isso, o feedback informal precisa ser compartilhado da maneira certa, com tato e cautela. Esse retorno pode ir de um simples “bom trabalho naquela apresentação” a algo mais substancial, como mostrar a alguém uma nova maneira de fazer algo.

**Participantes:** Gestor e equipe ou grupo de colaboradores.

**Objetivo:** Este tipo de feedback é espontâneo e é utilizado para expressar a avaliação do gestor.

**Vantagens:** Pode ser muito bem-visto pelos colaboradores quando se trata de um feedback positivo, tendo o fator surpresa que agrada o colaborador.

**Desvantagens:** Por outro lado caso o feedback tenha sido de alguma forma aplicado sem o devido planejamento, pode causar confusão a muitos colaboradores, ou até mesmo sendo de forma negativa o fator surpresa pode acabar realmente incomodando.

## 5.6 Avaliação em tempo real

O feedback em tempo real costuma ser dado de maneira contínua, informal e imediata. Muitos líderes permitem que diversos assuntos relacionados aos seus liderados se acumulem. Quando decidem dar feedbacks, há uma série de demandas atrasadas e acumuladas.

O feedback em tempo real impede que isso ocorra: os liderados recebem elogios, críticas e incentivos imediatamente, logo que concluem suas tarefas. Ou até mesmo durante suas tarefas, quando podem receber sugestões ou elogios.

**Participantes:** Supervisor e a equipe.

**Objetivo:** Desenvolver seus subordinados.

**Vantagens:** Tratar as situações de forma pontual ao longo da conversa e assim evitando desencontro de informações.

**Desvantagens:** É como um desafio, precisa se certificar de que a comunicação foi clara e consistente.

## 5.7 Avaliação de entrevista

O feedback de entrevista consiste em um retorno objetivo aos candidatos de determinada vaga. Nesse feedback, muito mais do que uma recusa, o responsável deve dizer a razão pelo candidato não ter sido escolhido. Essa prática demonstra sensibilidade da parte do RH. E mais: o RH também pode pedir, ao final, um feedback sobre o processo seletivo, o que auxilia na melhoria do setor.

**Participantes:** Recrutador e candidato da vaga.

**Objetivos:** Passar um retorno sobre o motivo de não ter passado na vaga, não citando melhorias pessoais como tom de voz ou outra característica, mas sim, profissional.

**Vantagens:** Dar um retorno o mais rápido possível, passando que a empresa passe uma imagem positiva sobre transparência, é uma medida humanizada.

**Desvantagens:** O externo requer investimento de recursos e tempo, é um risco por ser um novo colaborador e processo pode ser longo, já no interno pode haver conflitos, sendo difícil de localizar o funcionário ideal, pois são poucas pessoas escolhidas.

## 5.8 Avaliação sanduíche

Segundo Leite (2022), o feedback sanduíche consiste em dizer algo positivo, em seguida dizer algo negativo e fechar com outro ponto positivo. Esse feedback, meio “morde e assopra”, deve ser evitado a todo custo! Por quê? Essa prática carece da objetividade que requer um feedback. Os feedbacks devem ser positivos ou negativos, jamais misturando os dois. Isso faz com que o colaborador entenda o ponto, enquanto no sanduíche pode não focar no que era mais importante.

**Participantes:** Gestor e o colaborador

**Objetivo:** Consiste em dizer algo positivo sobre alguma atividade ou atitude, depois dizer algo negativo e em seguida finalizando com algo positivo

**Somente desvantagens:** É o tipo de feedback que só tem desvantagens, extremamente confuso como se fosse um "morde e assopra", além de nada objetivo pois mistura as duas coisas.

## 5.9 Avaliação Netflix

Segundo Reis (2023), a cultura organizacional da Netflix vem chamando a atenção dos gestores de RH. Patty McCord, ex-CTO na Netflix, disse em um artigo da HBR:

“Quando paramos de fazer avaliações de desempenho formais, instituímos avaliações informais de 360 graus. Nós as mantivemos bastante simples: as



peças foram solicitadas a identificar coisas que os colegas deveriam parar, começar ou continuar.”

Isso resume o espírito do feedback: eles devem ter um foco. O que o colaborador deve parar de fazer? O que ele deve começar a fazer? O que ele deve continuar fazendo, pois está dando bons resultados?

O método de análise também é interessante: as análises começaram anonimamente para evitar constrangimento, mas depois passaram a ser assinadas.

**Participantes:** Funcionários e Gestores.

**Objetivos:** Baseado nos “4as” Alvo a alcançar e Ação específica — voltados para quem fornece o feedback —, Agradecimento e Aceitação ou descarte — voltados para quem o recebe. É sempre deixar o funcionário a vontade podendo reconhecer pontos que pode desenvolver.

**vantagens:** Tem um ambiente descontraído entre todos os setores.

**Desvantagens:** Funcionários tem medo de perder o emprego por ser muito descontraído.

## 5.10 Avaliação ascendente

Todos os feedbacks sobre os quais falamos até aqui são descendentes, ou seja, de cima para baixo. O feedback ascendente é de baixo para cima, ou seja, de liderados para líderes.

Como deve ser feito? É interessante que líderes busquem esse tipo de retorno para que os colaboradores falem a respeito do seu desempenho, atitudes e trabalho como um todo.

**Participantes:** Gerentes e funcionários juntos.

**Objetivo:** Fluxo de informações dos funcionários da linha de frente para gerentes, supervisores e diretores.

**Vantagens:** Mantém os gerentes cientes de como os funcionários se sentem sobre seus empregos, confiança mútua e Introdução de novas políticas.

**Desvantagens:** Quando ocorre de um funcionário passar uma mensagem destinada à gerência, porém passa pelo supervisor direto e acaba sendo modificada.

### 5.11 Avaliação Ponto a Ponto

O feedback ponto a ponto é feito entre os próprios colaboradores e se encaixa em uma perspectiva informal, já que é feito diante de demandas corriqueiras e parte dos profissionais com mais experiência e tempo de casa, que consideram esse histórico para melhor direcionar e acolher novos funcionários.

Imagine, por exemplo, que um trabalhador recém-contratado esteja ingressando em determinado departamento e não está fazendo o registro correto de suas atividades. Um colega com mais experiência entra em cena, sendo solicitado ou não, e compartilha uma forma otimizada e prática de executar aquela função.

**Participantes:** Somente colaboradores.

**Objetivo:** É que os colaboradores que tenham mais tempo na organização, possa instruir os novos colaboradores, dando alguns Feedback.

**Vantagens:** São que sempre vai ter alguém para auxiliar os colaboradores novos, até mesmo quando os gestores, estão em um dia muito atarefados.

**Desvantagens:** É necessário saber efetuar o feedback, ponto a ponto, pois os próprios colaboradores podem levar para o lado pessoal e não profissional.

## **6 MODELAGEM DE NEGÓCIOS CONSULTORIA EM PLATAFORMA DIGITAL DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

### **6.1 Proposta de valor**

No ambiente empresarial contemporâneo, a capacidade de fornecer e receber feedback eficaz é crucial para o desenvolvimento de talentos, a eficiência operacional e a inovação contínua. A nossa consultoria de feedbacks está comprometida em ajudar sua organização a transformar o feedback em uma ferramenta estratégica que impulsiona o crescimento e a competitividade.

#### **Quem Somos:**

Somos a Aclik, especialistas em desenvolvimento organizacional com foco em feedbacks estruturados. Nossa equipe é composta por profissionais experientes em gestão de recursos humanos, desenvolvimento de liderança e análise de desempenho.

#### **Nossa Missão:**

Capacitar empresas a criar uma cultura de feedback contínua e construtiva, que promova o desenvolvimento individual e coletivo, melhorando, assim, os resultados organizacionais.

-Nossas Soluções

-Desenvolvimento Profissional e Retenção de Talentos

Feedback Estruturado:

Implementamos sistemas que permitem aos funcionários entenderem claramente suas áreas de melhoria e fortalezas, através de feedbacks frequentes e objetivos.

### **Programas de Desenvolvimento:**

Criamos programas de desenvolvimento profissional que utilizam feedback como base para planos de crescimento personalizados, aumentando a satisfação e a retenção de talentos.

### **Mentoria e Coaching:**

Oferecemos mentoria e coaching para ajudar os funcionários a transformar feedback em ações práticas e mensuráveis, promovendo o desenvolvimento contínuo.

-Melhoria de Desempenho Organizacional

### **Cultura de Feedback:**

Ajudamos a construir uma cultura de feedback que incentiva a comunicação aberta e a colaboração, vital para o desempenho organizacional.

### **Ferramentas e Tecnologias:**

Fornecemos ferramentas e tecnologias avançadas para a coleta, análise e monitoramento de feedbacks, garantindo que as informações sejam precisas e acionáveis.

### **Relatórios e Análises:**

Produzimos relatórios detalhados que identificam tendências e áreas críticas, permitindo intervenções informadas e estratégicas.

-Aprimoramento dos Processos Internos

**Avaliação de Processos:**

Avaliamos os processos internos para identificar ineficiências e propor melhorias baseadas em feedback real e dados analíticos.

**Benchmarking:**

Comparamos as práticas de sua empresa com as melhores do mercado para identificar oportunidades de melhoria e inovação.

**Implementação de Melhores Práticas:**

Ajudamos a implementar as melhores práticas de feedback, adaptadas às necessidades específicas do seu negócio.

-Engajamento e Satisfação dos Funcionários

**Ambiente Positivo:**

Promovemos um ambiente de trabalho positivo e de suporte, onde o feedback é visto como uma oportunidade de crescimento.

**Programas de Reconhecimento:**

Desenvolvemos programas de reconhecimento baseados em feedback, aumentando a motivação e o engajamento dos colaboradores.

## **Pesquisa de Clima:**

Realizamos pesquisas de clima organizacional para avaliar a satisfação dos funcionários e identificar áreas de melhoria.

## **Metodologia**

### **-Diagnóstico Inicial:**

Realizamos um diagnóstico inicial para entender as necessidades específicas da sua organização. Esta fase inclui entrevistas, questionários e análises de dados existentes.

### **-Planejamento:**

Desenvolvemos um plano detalhado de ação, com metas claras e cronogramas, adaptado às necessidades e objetivos da sua empresa.

### **-Implementação:**

Executamos as estratégias e ações planejadas, com acompanhamento contínuo para garantir a eficácia das intervenções.

### **-Monitoramento e Avaliação:**

Monitoramos continuamente o progresso e realizamos avaliações periódicas para ajustar as estratégias conforme necessário, garantindo resultados sustentáveis.

## **Benefícios da Nossa Consultoria**

### **-Aumento da Produtividade:**

Implementação de feedbacks estruturados melhora a produtividade individual e coletiva.

-Maior Engajamento:

Funcionários mais engajados e satisfeitos, resultando em maior retenção de talentos.

-Melhoria Contínua:

Cultura de feedback promove a melhoria contínua e a inovação dentro da organização.

-Decisões Informadas:

Relatórios e análises detalhadas permitem tomadas de decisão mais informadas e estratégicas.

-Vantagem Competitiva:

Empresas com uma cultura de feedback robusta são mais ágeis e competitivas no mercado.

Ao optar pela nossa consultoria de feedbacks, sua empresa investirá em uma cultura de melhoria contínua, desenvolvimento de talentos e excelência operacional. Nossa abordagem personalizada garante que cada solução seja adaptada às necessidades específicas do seu negócio, proporcionando resultados tangíveis e sustentáveis.

Nós da Aclik, se empenhamos para trazer mais personalização nos feedbacks, pois queremos cativar nossos clientes para que eles tenham a melhor experiência conosco.

A personalização tem com intuito projetar ou até mesmo produzir algo, para atender as necessidades específicas de nossos clientes e com isso trabalhamos com todos os tipos de feedbacks, para que eles tenham mais opções de escolhas e mais possibilidades também.

Por isso nós temos 3 tipos de avaliações que personalizamos para as organizações,

Primeira: É um feedback mais simples, que seria perguntas prontas para a organização

Segundo: Nós passaríamos um dia juntamente com a organização e daria um feedback através das nossas observações.

Terceiro: Nesse nós iríamos acompanhar a organização por mais tempo e com isso daria um suporte maior para ela, com uma consultoria de 3 meses.

Nosso intuito é ajudar e dar o devido auxílio para que as organizações possam melhorar em alguns pontos que é difícil que seja visto por dentro da empresa.

Criamos esses três feedbacks e temos uma personalização para cada e pesquisamos também o que mais as organizações precisam de ajuda.

Vamos observar vários pontos como: estrutura, responsabilidade dos colaboradores com a organização, riscos, conflitos recorrentes, premiações, o gestor, prestígio obtido, padrões enfatizados, como as pessoas de dentro da organização lidam com conflitos, apoio logístico, se a organização utiliza equipamentos de segurança adequados, maturidade empresarial, comunicação entre colaboradores e a gestão e em qual situação os colaboradores trabalham.

## **6.2 Segmentos de clientes**

Nosso público-alvo, são pequenas, médias e grandes empresas, que necessitam melhorar o seu clima organizacional, visando o crescimento financeiro e expansão de seus negócios.

Oferecemos os nossos serviços, para empresas do segmento bancário, na região metropolitana do Estado de São Paulo, que identificaram que seus clientes não estão contratando ou utilizando mais os seus serviços, devido a falta de atitude de alguns funcionários que identificaram oportunidades ou problemas e não tiveram interesse em agir.

Buscamos bancos que caíram sua nota de qualidade em avaliadores populares:



- Reclame Aqui: Buscamos onde os maiores índices de reclamações, são atendimento ao cliente, receberam propostas de outros bancos.
- GlassDoor: Bancos que tiveram queda em suas avaliações de funcionários nos últimos anos, não apenas por conta de salários e benefícios, mas sim por reclamações de gestão.

### 6.3 Canais

Divulgamos o programa ACLIK em redes sociais, cartões de visitas entregues diretamente as empresas, que demonstraram interesse em desenvolver o feedback em seu negócio. Fazemos uma visita com seguimento de uma reunião para conversarmos sobre possíveis problemas a serem resolvidos, mostramos os planos e indicamos o mais benéfico para determinada situação, porém fica a escolha do cliente qual plano contratar.

Nossos resultados são divulgados conforme o anúncio ofertado ao nosso cliente, também temos a opção de fazer a nossa mídia dentro da empresa, se autorizado pelo cliente, mostrando o que foi autorizado realizar no plano de ação formulado por nos.

### 6.4 Atividades-chave

Segue tabela de relação dos atividades-chave e seus valores.

CARGO	RESPONSÁVEL	REGIME DE CONTRATAÇÃO	SALÁRIO	Salário total	SALÁRIO P/ DIA
CONSULTOR	Igor Felipe Alessi	Pro labore	R\$ 4.700,00	R\$ 4.700,00	R\$ 166,67
CONSULTOR	Cristiano	Pro labore	R\$ 4.700,00	R\$ 4.700,00	R\$ 156,67
CONSULTOR	Arthur	Pro labore	R\$ 4.700,00	R\$ 4.700,00	R\$ 156,67
RECEPCIONISTA	Kemilly	Pro labore	R\$ 2.700,00	R\$ 2.700,00	R\$ 90,00
PSICÓLOGA	Lais Vieira de Medeiros	Pro labore	R\$ 3.734,00	R\$ 3.734,00	R\$ 124,47
<b>TOTAL</b>			<b>R\$ 20.534,00</b>	<b>R\$ 20.534,00</b>	<b>R\$ 694,47</b>

## 6.5 Tabela de Recursos-chave

<b>TABELA 2 - CUSTOS INICIAIS</b>			
<b>Equipamentos / Software / Outros</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>VALOR P/ UNI.</b>	<b>TOTAL</b>
Notebook Acer Aspire 5 Intel	5	R\$ 2.700,00	R\$ 13.500,00
Mouses	5	R\$ 40,00	R\$ 200,00
Taxa de registro e Licença	1	R\$ 1.324,00	R\$ 1.324,00
Impressora HP Smart Tank 754	3	R\$ 2.000,00	R\$ 6.000,00
SmartPhone Samsung A05	5	R\$ 699,00	R\$ 3.495,00
Material de escritório	-	R\$ 215,00	R\$ 215,00
Kit mesas e cadeiras	5	R\$ 400,00	R\$ 2.000,00
Kit Data Show	1	R\$ 3.807,00	R\$ 3.807,00
decoração e acessórios	-	R\$ 94,00	R\$ 94,00
Carro - Fiat Mob	1	R\$ 51.000,00	R\$ 51.000,00
Aluguel Coworking	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
Hospedagem de Site (LocaWeb p/ mês)	1	R\$ 9,90	R\$ 9,90
Google Wok Space (LocaWeb p/ mês)	1	R\$ 75,00	R\$ 75,00
Pacote Internet Móvel Vivo Empresas	1	R\$ 99,99	R\$ 99,99
<b>INVESTIMENTO INICIAL</b>			<b>R\$ 84.319,89</b>

## 6.6 Tabela de Fontes de Receita

<b>PACOTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>QUANTIDADE</b>	<b>TOTAL</b>
BASICO	R\$ 300,00	20	R\$ 6.000,00
INTERMEDIÁRIO	R\$ 1.500,00	10	R\$ 15.000,00
TOP	R\$ 3.500,00	9	R\$ 31.500,00
<b>TOTAL P/MÊS</b>			<b>R\$ 52.500,00</b>

## 6.7 Estrutura de custos

<b>TABELA - CUSTOS MENSAIS</b>	
<b>Produto/ Serviço</b>	<b>Valor</b>
Folhas de pagamento	R\$ 20.534,00
Aluguel Coworking	R\$ 2.500,00
Hospedagem de site	R\$ 9,90
Google Work Space	R\$ 75,00
Contador	R\$ 1.412,00
Internet Móvel	R\$ 99,99
Folhas de Sulfite A4 (2 pacotes c/ 500 folhas)	R\$ 70,00
<b>TOTAL - CUSTOS MENSAIS</b>	<b>R\$ 24.700,89</b>

<b>TABELA - RECEITA DE SERVIÇOS</b>		
<b>Contas DRE</b>	<b>Valore em R\$</b>	<b>Margem %</b>
<b>Investimentos</b>	R\$ 84.319,89	
<b>Custos mensais</b>	R\$ 24.700,89	
<b>Faturamentos</b>	R\$ 52.500,00	
<b>IMPOSTOS (-)</b>	R\$ 6.825,00	13%
<b>LUCRO</b>	R\$ 20.974,11	

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Após análises através desse projeto e reconhecermos as dificuldades das organizações, acreditamos que nossa ferramenta avançada de feedback possa levar crescimento e desenvolvimento para empresas que necessitam melhorar as habilidades de aplicação de feedback, assim, as organizações irão melhorar o clima organizacional, as habilidades de seus colaboradores e líderes, irá impactar positivamente na produtividade e assim, essas organizações poderão crescer cada vez mais e se destacar na competitividade que existe no mercado, retendo talentos e marcando sua identidade como destaque empresarial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**COUTINHO, Thiago.** *Entenda o que é Feedback e qual a sua importância para a cultura da empresa.* 08 de dezembro de 2020. Acesso em: 21 de março de 2024.

**DRUCKER, Peter Ferdinand.** *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios.* Tradução de Carlos Malferrari. São Paulo, reimpressão da primeira edição de 1986, 2008.

**EQUIPE CATHO EMPRESAS.** *Tipos de feedbacks.* 15 junho de 2023. Disponível em: <https://paraempresas.catho.com.br/tipos-de-feedback/>. Acesso em: 21 de março de 2024.

**FAISSAL, Reinaldo,** et al. *Atração e Seleção de Pessoas.* 2º edição, editora: FGV, Rio de Janeiro, 2015.

**LEITE, Gabriel.** *Feedback sanduíche: entenda porque não usar essa técnica com sua equipe.* 26 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.feedz.com.br/blog/feedback-sanduiche>. Acesso em: 02 de abril de 2024.

**REIS, Larissa.** *Conheça o Método Netflix de feedback.* 25 de dezembro de 2023. Disponível em: <https://www.piposaude.com.br/blog/metodo-netflix-de-feedback>. Acesso em: 02 de abril de 2024.

**RUFFATO, Roger.** *Avaliação 360º.* 23 de novembro de 2023. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/avaliacao-360>. Acesso em 04 de abril de 2024.

**VILANI, Thaís.** *O Que é Feedback: Dos Primórdios aos Dias Atuais.* 15 de janeiro de 2019. Disponível em: <https://blog.binds.co/o-que-e-feedback/>. Acesso em: 07 de março de 2024.