



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

O FEEDBACK COMO POTENCIAL DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS: UM ESTUDO DE CASO

IVO NEY KUHN

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

ivok@unijui.edu.br

ALDEMIR BERWIG

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

berwig@unijui.edu.br

RAQUEL CRISTIANE FEISTEL PINTO

UNIJUÍ - UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

raquelf@unijui.edu.br

RESUMO

O objetivo deste estudo é apresentar os resultados de um projeto piloto sobre a aplicação e continuidade de *feedbacks* de avaliação de desempenho realizados com todos os funcionários de um departamento de uma Universidade Comunitária do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Metodologicamente a pesquisa configura-se como de natureza aplicada e de abordagem qualitativa. Quanto aos objetivos a pesquisa é exploratória e descritiva, e de acordo com os procedimentos técnicos ela é bibliográfica, documental e de campo. Foram envolvidos todos os doze técnicos administrativos de um departamento da universidade. O resultado da pesquisa demonstrou que a continuidade de momentos de avaliação, reflexão e *feedbacks* são muito importantes para a Instituição e para seus colaboradores, pois alcançou dados relevantes para a ampliação do programa e para participação direta de cada um dos envolvidos. O aspecto essencial alcançado foi um maior comprometimento dos colaboradores e a aproximação destes da estrutura hierárquica, demonstrando que as relações humanas dentro de uma corporação devem ser valorizadas e que os colaboradores têm papel fundamental no desenvolvimento das atividades institucionais.

Palavras-Chave: Gestão; Pessoas; Avaliação; Desempenho; *Feedback*.

Introdução

Este estudo objetiva apresentar os resultados de um projeto piloto sobre a aplicação e continuidade de *feedbacks* de avaliação de desempenho. A partir dos resultados da consolidação da avaliação de desempenho dos colaboradores em uma Universidade situada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, percebeu-se a necessidade de realizar outros momentos de *feedback* durante o ano, para além do momento específico da consolidação da avaliação de desempenho, visando uma aproximação dos colaboradores e da gestão para que desta forma as atividades pudessem ficar mais alinhadas e, conseqüentemente, gerar melhores resultados. Para tanto, foi elaborado um projeto piloto e aplicado aos técnicos administrativos e de apoio de um departamento específico dessa Universidade. O projeto visa a realização de *feedbacks* contínuos, capacitações e reuniões mensais para, desta forma, estimular o colaborador a ponto de que ele se sinta responsável pelas suas ações dentro da organização e, a partir de então, atue com excelência. Ao mesmo tempo, foi necessário construir mecanismos de gestão que reconhecesse à atuação do colaborador, tornando-se assim, uma relação de troca de esforços de ambas as partes para manutenção dessa relação.

Seis meses após o início deste projeto foi realizada uma pesquisa de satisfação, com o intuito de conhecer preliminarmente a percepção dos colaboradores sobre o novo formato de gestão para direcionar novas estratégias.

1. Referencial Teórico

1.1. O cliente interno na Gestão de Pessoas

A atual configuração do mundo contemporâneo tem mostrado que o sucesso institucional depende de inovação e que, em um mercado competitivo e global, é necessária a capacidade de adaptação às mudanças corporativas e as exigências mercadológicas. O mundo globalizado da era do conhecimento apresenta desafios, adaptabilidade às novas tecnologias, o que pressupõe a capacitação profissional dos responsáveis pela vida institucional. Neste contexto, para dar conta de grandes mudanças é preciso contar com a parceria e solidariedade das pessoas que são a vida institucional, ou seja, seus colaboradores.

Segundo Chiavenato (2001), as pessoas constituem o principal ativo da organização. Organizações bem-sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, incluindo os seus empregados. Se afirmarmos que os empregados são colaboradores por sua responsabilidade com a sobrevivência e sucesso institucional no mundo globalizado, teremos de pensar como será o gerenciamento das relações internas. Pensar e aplicar a Gestão de Pessoas, portanto, torna-se um desafio para as organizações, que cada vez mais, precisam criar e recriar estratégias de seleção, capacitação, avaliação e manutenção de pessoas.

Para Dutra (2002), é previsível que as empresas aprenderão com seus erros e estarão genuinamente preocupadas com o desenvolvimento das pessoas. Organizações com experiências bem-sucedidas e levadas a sério serão paradigmáticas para todo o mercado,

apresentarão clara vantagem na disputa por pessoas que podem agregar diferencial competitivo para seus negócios.

Pensar a Gestão de Pessoas, por outro lado, pode significar a ruptura de paradigmas e culturas organizacionais para nova(s) forma(s) de gestão, mais envolvida(s), comprometida(s) e mais próxima(s) das pessoas que atuam dentro da mesma organização. A gestão mais direcionada às pessoas requer tempo para ver, analisar, entender, planejar, executar e avaliar. Em consequência, requer um grande planejamento que dê conta desses aspectos. Assim, diversas estratégias devem ser desenvolvidas visando qualificar a Gestão de Pessoas, visando estimular os colaboradores para o comprometimento coletivo e a concretização de melhores resultados.

O investimento nas pessoas para que reconheçam suas habilidades e seu potencial, individual e coletivo, com vistas a possibilitar um trabalho colaborativo em que todos os sujeitos atuam de forma significativa para alcançar as metas institucionais, além do reconhecimento das demais pessoas, deve ser uma das finalidades para uma gestão que tenha como princípio a valorização das pessoas.

Nesta perspectiva, é imprescindível a aproximação das pessoas internas, gestores e colaboradores. É importante criar um elo de confiança e engajamento como forma de garantir a solidariedade interna. Para tanto, a adoção de algumas estratégias, como endomarketing, capacitação, premiação, avaliação de desempenho, *feedback* constante, entre outros, são possibilidades que poderão gerar e garantir a concretização do esforço necessário ao sucesso institucional.

1.2. A importância do *feedback* na Gestão de Pessoas

Conforme Chiavenato (2001), a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, estabelecer e verificar a sua contribuição para o negócio da organização. Para Dessler (2005), a avaliação de desempenho pode ser definida como a avaliação da relação entre o desempenho atual ou passado de um funcionário e seus padrões de desempenho. Marras (2005), define avaliação de desempenho como um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica (conhecimentos, metas, habilidades, etc.).

O ato de avaliar, entretanto, não pode ser considerado ato isolado que apenas aprecie se o colaborador está “sendo útil” ao crescimento institucional ou está gerando resultados. A instituição deve pensar no bem-estar de seu colaborador e esta deve ser uma preocupação constante do gestor. Isso nos indica que, para além da avaliação de desempenho, é imprescindível a realização de vários momentos de *feedback*, os quais significam dar o retorno, a resposta a um determinado pedido ou acontecimento, ou ainda, dialogar a respeito de acontecimentos internos, atitude e resultados.

Segundo Missel (2012), o *feedback* é uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos, sendo eles, negativos ou positivos.

Pode-se dizer, portanto, que ambos os termos “avaliação de desempenho” e “*feedback*” na Gestão de Pessoas, implicam na avaliação e no retorno. A avaliação de desempenho, entretanto, é sistematizada e pode ocorrer em momento isolado, abrangendo um período de atividades e o *feedback* deve ser contínuo e ocorrer várias vezes, independente do período, de forma não sistematizada.

Destaca-se, ainda, que outro diferencial é que a avaliação de desempenho precisa ser trabalhada antecipadamente e o seu instrumento avaliativo, seus objetivos e suas possíveis repercussões, sejam amplamente divulgados, ao passo que o *feedback* pode ser realizado em qualquer momento com o colaborador. De qualquer modo, a prática do *feedback* pelos gestores, tem se mostrado uma forte aliada na Gestão de Pessoas pois, de acordo Missel (2012), a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar o resultado e o sucesso.

Nesse contexto, os resultados do *feedback*, quando bem conduzidos, *a priori*, são positivos, possibilitando o crescimento do funcionário e da instituição.

1.3. Formas e modos de *feedback* e cuidados na sua execução

Ao abordar o *feedback* é importante esclarecer o que se entende por forma e modo. Como forma, pode-se considerar a expressão pessoal pela qual se dá, ao colaborador, a notícia do resultado. A forma do *feedback*, portanto, pode ser verbal, quando expressada na forma falada ou escrita, ou pode ser não verbal, quando representada através de gestos, atitudes e ações.

Quanto ao modo, pode ser positivo ou negativo. É positivo quando contribui para o desenvolvimento pessoal e profissional, com o reforço das atitudes e dos comportamentos existentes e bem sucedidos, bem como, pela aplicação corretiva em que relaciona situações existentes com o que seria ideal, buscando o aperfeiçoamento. É negativo quando tem caráter destrutivo para o desempenho pessoal e profissional, pois desqualifica e humilha quem recebe o retorno.

Nessa circunstância, o gestor deve ter um cuidado especial com o *feedback*. Significa que, para realizar o *feedback*, é importante que o gestor observe e compreenda alguns princípios básicos apontados por Missel (2012): 1º) a qualidade da relação compreende a qualidade e quantidade de *feedbacks* realizados; 2º) qualquer situação exige cordialidade; 3º) o contato visual é imprescindível durante a fala e a escuta; 4º) alguns colaboradores precisam mais *feedbacks* do que outros; e, 5º) jamais pode ser sonogado o *feedback*.

A partir desses princípios norteadores constata-se que o *feedback* não pode ser realizado de qualquer forma e deve ser preparado antecipadamente, caso contrário, não alcançará os resultados desejados.

Considerando as observações de Dessler (2005), a avaliação geralmente culmina em uma entrevista na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho. A entrevista pode ser incômoda porque poucas pessoas gostam de receber ou dar *feedback* negativo. A preparação adequada e a implementação efetiva são, portanto, essenciais. O ato de avaliar requer planejamento e estratégias que estimulem o funcionário a refletir e a fazer proposições para alcançar melhores

resultados, já que sua utilização prática deve levar à melhoria do desempenho do colaborador e alinhamento aos fins institucionais.

A estratégia utilizada no *feedback* deve ser, portanto, a da comunicação construtiva (Arredondo, 2007), ou seja, a abordagem deve ocorrer de forma positiva (com simpatia, cortesia, respeito e sensatez) buscando consolidar canais de compreensão e cooperação (com confiança) e customização da comunicação (adaptada ao estilo do interlocutor). Além disso, por tratar-se de um processo de comunicação em que o emissor transmite a mensagem ao receptor, é necessário clareza e objetividade para que a informação seja bem compreendida.

Pressupõe, também, que o gestor deve ser o mais imparcial possível, o que muitas vezes é um problema em decorrência da subjetividade dos sujeitos. De qualquer modo, é necessário lembrar que as pessoas são diferentes uma das outras e, portanto, deve-se respeitar a diversidade sem rotular pessoas.

Para Dutra (2002), o desempenho das pessoas é dividido em três dimensões (desenvolvimento, esforço e comportamento), as quais devem ser tratadas de forma diferente. Segundo o autor, as empresas misturam essas três dimensões e acabam dando ênfase ao esforço e comportamento, quando na verdade deveriam estimular o desenvolvimento. Estimular o desenvolvimento significa incentivar o aprimoramento e qualificação constante do funcionário, gerando custo e benefício para ambas as partes.

Há que se considerar, ainda, a importância de que os colaboradores e os gestores tenham clareza das atividades exercidas em cada função para que não seja cobrado além ou aquém do que realmente é necessário. Por isso, é necessário e importante o detalhamento de um mapa de cargos, funções e atividades nas organizações, a partir do qual será possível o adequado processo de avaliação e *feedback*.

2. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa foi classificada de acordo com Gil (1999), quanto a natureza, quanto a abordagem, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que busca demonstrar a compreensão e expectativas dos colaboradores, possíveis problemas e acertos, a partir dos quais pode-se fazer a análise visando discutir melhorias no desenvolvimento das atividades de Gestão de Pessoas no Departamento.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois existe vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, resultados que não podem ser traduzidos em números, sendo então, analisados qualitativamente à luz do referencial teórico construído.

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória, descritiva. Possibilitou o conhecimento da percepção dos técnicos administrativos e de apoio e dos gestores sobre a realização dos *feedbacks*, direcionando a análise das principais fragilidades e, também, dos aspectos positivos.

Em relação aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi bibliográfica, documental e de campo com levantamento de dados. A pesquisa foi realizada tendo por base as orientações e análises dos autores referenciados no texto e os dados foram coletados no departamento, com análise dos dados qualitativos apontados e descrição dos resultados.

O universo da presente pesquisa foi uma Universidade Comunitária do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e o universo amostral foi um de seus departamentos.

Constituiu a população deste estudo doze técnicos administrativos e de apoio, a secretária executiva (que coordena os técnicos administrativos e de apoio) e o gestor deste departamento.

Em percentuais, dos doze técnicos administrativos e de apoio, 50% são colaboradores que atendem alunos, professores e clientes dos escritórios de prática jurídica de três Câmpus da Universidade e os outros 50% são colaboradores que atendem alunos, coordenações de curso, professores e público externo nas secretarias de curso e departamento. A maioria, 76,9%, é do sexo feminino; 23,1%, do sexo masculino. Com formação superior completa estão 76,9%; com formação superior incompleta, 23,1%.

A secretária executiva é graduada em Direito e Especialista em Gestão de Pessoa e o gestor é graduado em Administração e Direito, Mestre e Doutorando em Educação.

A pesquisa denominada Pesquisa de Satisfação, foi realizada no mês de junho de 2015, em formulário elaborado em Planilhas Google e encaminhado através de link de página da internet para coleta dos dados dos doze colaboradores. Todos (100%) responderam a pesquisa, sendo realizada a tabulação dos dados, os quais foram analisados posteriormente.

3. Apresentação e Análise dos Resultados

A Universidade é regional, possui quatro Câmpus em municípios do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, atendendo mais de 10 mil alunos nos níveis de graduação e pós-graduação *Lato e Stricto Sensu*. Tem uma logística dividida em setores de apoio e departamentos. O departamento escolhido possui 12 técnicos administrativos e de apoio, 60 professores e aproximadamente 1400 alunos.

Para o desenvolvimento do projeto piloto foi elaborado um cronograma de reuniões e momentos de *feedback*. As reuniões ocorreram mensalmente e os momentos de *feedback* bimestralmente.

As reuniões foram organizadas em três momentos distintos: 1º momento - dedicado a capacitação dos funcionários, com reflexão sobre os seguintes aspectos: o processo de trabalho, a instituição de ensino, os setores e os sujeitos envolvidos, pessoas e colaboradores da instituição. Como instrumentos da metodologia foram utilizados recursos audiovisuais, dinâmica de grupo, exposição de trabalho, reflexão e discussão; 2º momento - reunião geral com todos os funcionários para comunicações e encaminhamentos gerais; e, 3º momento - reuniões por setores, visando o alinhamento do processo de trabalho.

Ressalta-se que cada momento foi planejado com o objetivo de aproximar os colaboradores, estimular a reflexão e, conseqüentemente, a atuação de cada um dentro do setor para a obtenção de melhores resultados.

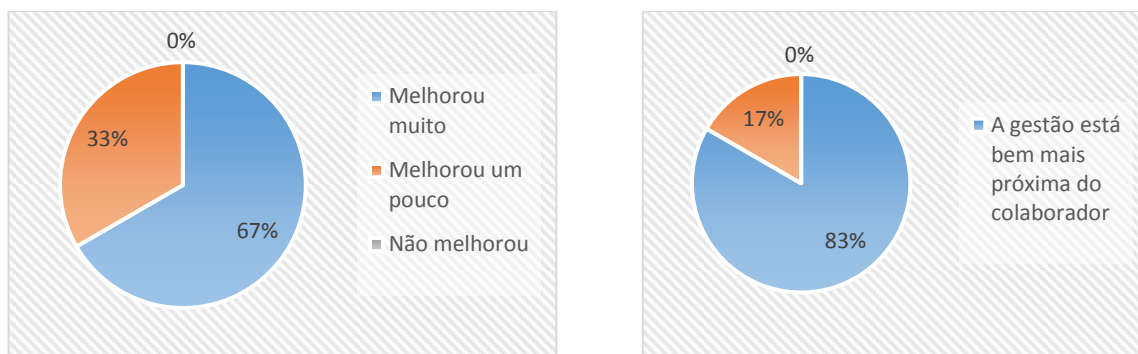
Os momentos de *feedback* foram realizados somente entre o colaborador e a secretária executiva. Foi um momento de conversa, que oportunizou o colaborador a fazer uma análise sobre sua atuação na instituição colocando aspectos positivos e negativos, relatando suas satisfações ou insatisfações, dentre outros aspectos, inclusive de relacionamento hierárquico dentro do departamento. Nestes momentos, o colaborador e a secretária executiva realizavam o planejamento das metas a serem alcançadas. A partir do segundo encontro, foi possível

então, analisar os resultados adquiridos ou não, revisando as estratégias e criando novas metas.

Depois de 7 meses de capacitações, reuniões e momentos de *feedback*, aplicou-se a pesquisa de satisfação, para conhecer a percepção dos colaboradores acerca do novo processo de gestão de pessoas no departamento visando verificar se as mudanças são satisfatórias, se atendem aos interesses da instituição e se geram algum grau de satisfação entre os colaboradores. Além disso, buscou-se compreender como os colaboradores percebem o desenvolvimento do projeto piloto.

De acordo com a pesquisa, os colaboradores percebem maior proximidade e envolvimento por parte do gestor, uma vez que 100% dos colaboradores, entendem que melhorou a Gestão de Pessoas, embora, 17% percebam a mudança de forma não muito significativa. Este resultado pode estar associado ao fato de que os momentos de *feedback* e as reuniões não tiveram a presença do chefe do departamento.

Figura 01 – percepção dos colaboradores sobre a proximidade e envolvimento dos gestores



Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Aspecto importante que se verifica a partir dos resultados da pesquisa e que, de certa forma surpreendem os pesquisadores, é que a sistemática aplicada terminou gerando confiança dos avaliados e estes, por iniciativa própria, gostariam de contar com a presença física do gestor (chefe do departamento) nos momentos de interação. Isso demonstra que a proximidade pessoal do gestor com os colaboradores termina desencadeando comprometimento e confiança nas ações mesmo que decorrentes de hierarquia.

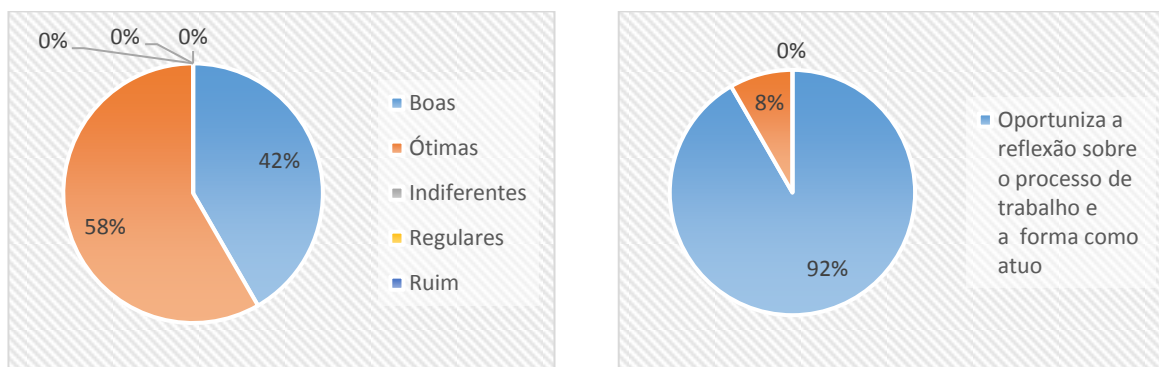
Do ponto de vista das capacitações, a pesquisa demonstra que 100% dos colaboradores consideraram importantes e que devem ter continuidade. Esse aspecto, talvez, demonstre que o colaborador necessita um acompanhamento e sente-se valorizado quando o gestor possibilita um espaço de diálogo, de troca de experiências e de capacitação. Um evento avaliativo, sobretudo, pode num primeiro momento não ser bem visto pelos colaboradores, mas neste caso terminou com alto grau de satisfação.

A qualidade das capacitações foram classificadas como boas e ótimas e, para 92% dos entrevistados, oportunizam a reflexão sobre o processo de trabalho e a forma de atuação de cada colaborador. Estes dados demonstram como a preocupação com o desempenho das atribuições em uma organização pode impactar positivamente no próprio desempenho do trabalho avaliado.

A simples demonstração de que a contratação para o desempenho de uma função não se esgota no exercício da atividade, mas que existe uma preocupação que ultrapassa o

trabalho, já é suficiente para criar um clima de cooperação e satisfação entre os colaboradores, afinal, 58% consideraram as reuniões e atividades ótimas e 42%, boas.

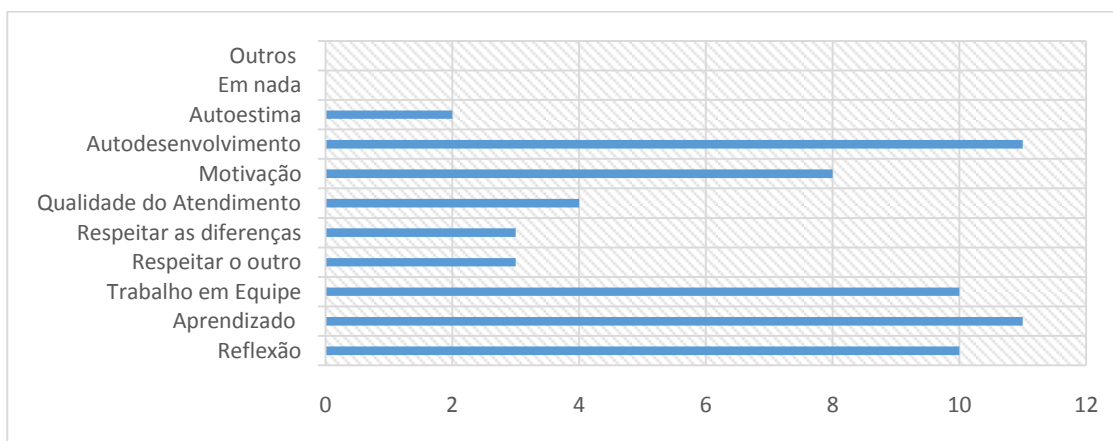
Figura 02 – Avaliação das reuniões e atividades e reflex4ao sobre formas de atuação



Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Os dados demonstram que a sistemática de capacitação e de *feedbacks* implantada vai além da simples perspectiva do desenvolvimento das atividades na instituição. A partir de sua implantação, algo que poderia parecer a simples tentativa de fazer com que os colaboradores alcançassem melhores resultados à instituição, demonstrou que o resultado aparece na vivência própria de cada um. Quando questionados sobre seu sentimento em relação às capacitações, os aspectos mais marcantes foram autodesenvolvimento, aprendizado, trabalho em equipe e de reflexão.

Figura 03 – Impressões sobre capacitações e feedback



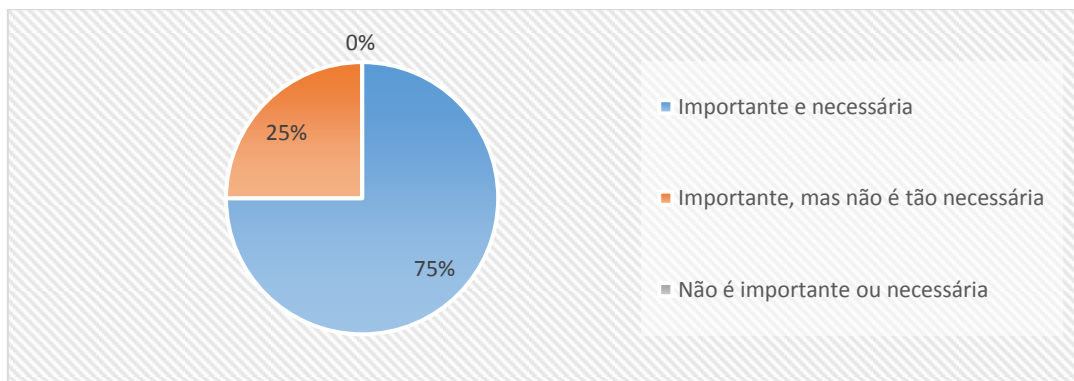
Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Os dados demonstram que a gestão institucional apresenta ganhos quando oportuniza que seus colaboradores possam exprimir o seu sentimento sem qualquer aspecto de cobrança. Demonstra, também, que alcança um dos seus objetivos que é possibilitar que cada colaborador olhe para si e para a sua atuação dentro de uma equipe e como parte dela, inclusive demonstrando que o foco das capacitações e avaliações pode contribuir para a qualidade no atendimento e solidariedade interna.

Esta percepção fica evidente nos dados resultantes, já que as reuniões mensais, foram consideradas importantes e necessárias por 75% dos colaboradores, o que demonstra e respalda os dados acima expostos, bem como a importância do pertencimento como equipe. Por outro lado, 25% compreendem que as reuniões são importantes, mas não as consideram

tão necessárias. Neste segundo grupo, aparentemente pode haver uma desconsideração ou dificuldade de trabalho em equipe, aspecto que merece espaço de reflexão no seguimento do projeto.

Figura 04 – Importância das reuniões para qualificar o trabalho em equipe.



Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Os dados resultantes da pesquisa, portanto, terminam por contribuir na melhoria do trabalho em equipe e na ampliação das capacitações, resultando o maior comprometimento do colaborador e o fortalecimento das relações de pertencimento na organização.

Nesse sentido, as reuniões para a internalização e debate das questões que envolvem o trabalho da equipe e que sejam de cunho individual ou coletivo, ao resultarem em satisfação e maior comprometimento, terminam referendando a proposta da gestão de alinhamento das atividades nos setores de atendimento.

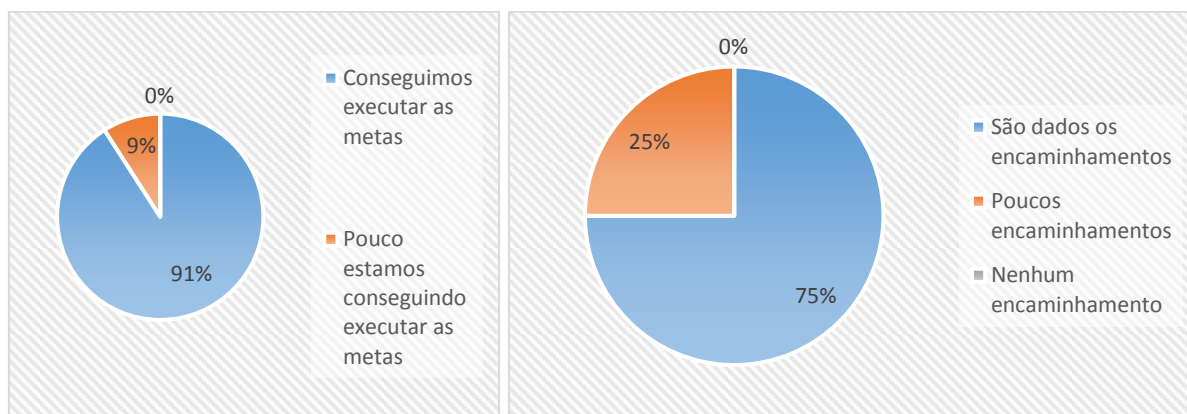
Aspecto importante que pode-se citar, é que havia um descompasso no desenvolvimento das atividades antes do início do programa. Tal descompasso era perceptível, pela chefia, na prática, mas era imperceptível pelos próprios colaboradores. Oportunizar o diálogo interno possibilitou que o descompasso fosse percebido e corrigido, o que ficou claramente demonstrado nos dados da pesquisa: 50% dos entrevistados apontam que as atividades desenvolvidas possibilitam o alinhamento das atividades e 33% afirmam que é possível aprimorar o trabalho em equipe.

Na execução do projeto piloto, foram criadas metas para os colaboradores e, de acordo com a pesquisa, 91% responderam conseguir cumprir com as metas, porém 9% demonstraram dificuldade no cumprimento das metas. Este, portanto, é outro aspecto que deve ser debatido no futuro visando compreender o resultado e possibilitar um avanço.

Cabe aqui, o questionamento sobre o porquê da percepção de dificuldade em alcançar integralmente as metas por 9% dos colaboradores. É possível, que não tenha compreendido ou analisado a sua atuação dentro da instituição, aspecto esse que precisa ser analisado e debatido.

Os momentos de *feedback* foram considerados importantes pela totalidade de colaboradores, os quais apontam para sua continuidade. Informam que receber o parecer sobre o seu trabalho é uma forma de reconhecimento e que tal momento tem oportunizado o diálogo, o que naturalmente resultará em uma adequada avaliação de desempenho, já que este momento futuro deixa de ter um caráter de cobrança para ser um harmônico momento de diálogo e balanço do que foi desenvolvido pelo colaborador.

Figura 05 – Opinião sobre o cumprimento de metas e encaminhamentos pela equipe



Fonte: Dados da Pesquisa 2015

Aspecto que chamou a atenção durante a realização do *feedback* é que 17% informaram sentirem-se ainda inseguros, mas 75% dos colaboradores consideram importante a presença do chefe do departamento (gestor) nestes momentos. Isso demonstra que tais momentos geram confiança nos colaboradores, desmistificando-os como momentos apenas de cobrança de resultados, mas possibilitando o crescimento de cada um na e em equipe.

Quando questionados sobre os encaminhamentos realizados a partir do momento de *feedback*, 75% dos colaboradores informaram que estão sendo feitos os devidos encaminhamentos, no entanto, para 25% dos colaboradores foram poucos os encaminhamentos.

Na análise do gestor, o índice negativo dos encaminhamentos, apesar de ser minoria, pode ser devido ao fato de que algumas expectativas não podem ou não puderam ser alcançadas por não serem de apreciação ou aprovação exclusiva desta gestão, mas sim, de um órgão institucional superior ou em razão de que em qualquer encaminhamento deve-se pensar sempre nos interesses institucionais.

Conclusão

A partir do desenvolvimento de todas as atividades, incluindo a pesquisa de satisfação, surgiram muitos dados relevantes e que têm possibilitado a ampliação do programa e, também, a participação direta de cada um dos envolvidos. O aspecto essencial que transparece tanto nas reuniões como nos dados, é que aumentou o grau de comprometimento de cada um dos colaboradores, especialmente porque já se verifica, após 6 meses de desenvolvimento, uma sensível melhora no alinhamento das atividades e diálogo entre todos. Inclusive, a abertura para o maior diálogo na estrutura hierárquica, tem demonstrado que as relações humanas dentro de uma corporação devem ser valorizadas e que os colaboradores têm papel fundamental no desenvolvimento das atividades institucionais.

A necessidade e importância da valorização dos colaboradores tem demonstrado, e isso aparece claramente tanto nos dados como no desenvolvimento real das atividades, que os colaboradores são o maior patrimônio de uma instituição e que as relações humanas devem ser valorizadas.

Talvez um dos aspectos mais relevantes a ser destacado nesta experiência diga respeito à forma de condução do processo e seus impactos institucionais. Claramente se verifica que o

diálogo termina por contribuir para a solidariedade interna de forma que se fortaleça o sentimento de cooperação entre os envolvidos. Com o sentimento de cooperação fortalecido, as pessoas passam a se preocupar diretamente com os resultados institucionais e não somente com o desempenho das próprias atribuições. Isso demonstra que a implantação e o desenvolvimento do projeto estão ajustados aos fins institucionais, que houve um impacto na auto-estima e no sentimento de pertencimento de cada um e, conseqüentemente, na gestão do departamento em relação aos fins institucionais.

Referências

ARREDONDO, Lani. **Aprenda a se comunicar com habilidade e clareza**. Tradução de Antonio Evangelista de Moura. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, Gary, **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 10. ed. São Paulo: Futura, 2005.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo**. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.