



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

THE VOICE OF THE EMPLOYEE AS A STRATEGY IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT: A STUDY ON UPWARD FEEDBACK

LA VOZ DEL EMPLEADO COMO ESTRATEGIA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: UN ESTUDIO SOBRE LA RETROALIMENTACIÓN ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima¹, Ana Lúcia Ramos Lima², Margibel Adriana de Oliveira³, Ronald da Silva⁴

e211109

<https://doi.org/10.47820/acertte.v2i11.109>

PUBLICADO: 11/2022

RESUMO

O *feedback* é uma ferramenta muito importante na comunicação, tendo por objetivo conduzir o colaborador ao cumprimento sua missão, pois permite que sua rota seja recalculada, caso necessário. Geralmente ocorre de cima para baixo: o gestor oferece o *feedback* ao colaborador. Entendendo que o colaborador é um ativo essencial da organização, sua opinião também deve ser levada em consideração. Por isso, é necessário que a voz do colaborador seja ouvida trazendo significado e importante contribuição para a organização. Para isso, apresenta-se a visão de diversos autores neste estudo; o que caracteriza uma pesquisa bibliográfica e exploratória, com foco principalmente em descrever como a comunicação pode ser estratégica, bem como a utilização do *feedback* ascendente (do colaborador para o gestor) que, atrelado à avaliação de desempenho, pode ser benéfico para a aplicação da escuta ativa na organização. Portanto, ouvir o colaborador pode ser uma ferramenta estratégica, pois sua percepção e suas interações nas atividades do cotidiano, podem favorecer o clima, de modo ímpar, no ambiente organizacional, além de ser um possível agente de inovação.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação. *Feedback*. Escuta Ativa

ABSTRACT

Feedback is a very important tool in communication, with the purpose of leading the employee to fulfill his mission, as it allows his route to be recalculated, if necessary. It usually occurs from top to bottom: the manager offers the feedback to the employee. Understanding that the employee is an essential asset to the organization, his or her opinion must also be taken into consideration. Therefore, it is necessary that the employee's voice is heard, bringing meaning and important contribution to the organization. For this, the view of several authors is presented in this study, which characterizes a bibliographic and exploratory research, focusing mainly on describing how communication can be strategic, as well as the use of upward feedback (from the employee to the manager) that, linked to performance evaluation, can be beneficial for the application of active listening in the organization. Therefore, listening to the employee can be a strategic tool, because his perception and his interactions in the daily activities can favor the climate, in a unique way, in the organizational environment, besides being a possible agent of innovation.

KEYWORDS: Communication. *Feedback*. Active Listening.

RESUMEN

El feedback es una herramienta muy importante en la comunicación, cuyo objetivo es conducir al empleado al cumplimiento de su misión, ya que permite recalculer su ruta, si es necesario. Por lo general, se produce de arriba a abajo: el directivo ofrece el feedback al empleado. Entendiendo que el

¹ FATEC - Faculdade Tecnológica de Barueri

² FATEC - Faculdade Tecnológica de Barueri

³ Especialista (UNINTER) e Graduada em GRH (UNISUL); Graduada (UFSC), Mestre (UFSC) e Doutor em Letras (USP). Docente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, da FATEC de Barueri. FATEC - Faculdade Tecnológica de Barueri

⁴ FATEC - Faculdade Tecnológica de Barueri



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO
SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

Empleado es un activo esencial de la organización, su opinión también debe ser tenida en cuenta. Por lo tanto, es necesario que la voz del empleado sea escuchada, aportando un significado y una contribución importante a la organización. Para ello, se presenta la visión de varios autores en este estudio; que caracteriza una investigación bibliográfica y exploratoria, centrándose principalmente en describir cómo la comunicación puede ser estratégica, así como el uso de la retroalimentación ascendente (del empleado al gerente) que, ligada a la evaluación del desempeño, puede ser beneficiosa para la aplicación de la escucha activa en la organización. Por lo tanto, escuchar al empleado puede ser una herramienta estratégica, ya que su percepción y sus interacciones en las actividades cotidianas, pueden favorecer el clima, de manera única, en el entorno organizacional, además de ser un posible agente de innovación.

PALABRAS CLAVE: *Comunicación. Retroalimentación. Escucha activa*

INTRODUÇÃO

O tema principal desta pesquisa é verificar como o *feedback* ascendente poderá ser favorável a organização, e se essa prática conseguirá contribuir para o aumento da performance, e maior desenvolvimento organizacional, tendo a área de Recursos Humanos (RH) como protagonista na busca e levantamento de dados, por meio de ferramentas existentes; intercâmbio das informações e interação entre os demais setores da organização, bem como análise dos resultados obtidos, apresentação de propostas de melhoria, e devolutiva aos colaboradores.

Por isso, o problema principal da pesquisa está centrado na seguinte questão: como a voz do colaborador e a escuta ativa do profissional de recursos humanos podem configurar-se em vantagem competitiva nas organizações?

Este trabalho torna-se relevante, pois mostrará que é necessário que haja uma exploração maior do tema, visto que mesmo sendo um assunto fundamental, não existem muitos estudos científicos, ou materiais bibliográficos que delimitem os efeitos e consequências estratégicas do *feedback* ascendente, o que denota pouca, ou nenhuma utilização efetiva, e falta de profissionais que pesquise, e apresentem estudos sobre o tema com a devida importância que merece, sendo necessário mais artigos científicos para a sondagem do tema proposto.

Assim, o objetivo deste estudo se caracteriza em analisar como o *feedback* ascendente pode contribuir para o crescimento e desempenho da organização. Apresentar, por meio de uma revisão bibliográfica, como se dá o processo de comunicação nas organizações; Identificar a importância do *feedback* ascendente, e como a cultura organizacional influencia para que os funcionários se sintam abertos a contribuir com suas opiniões e sugestões; verificar como a avaliação 360° pode ser uma ferramenta importante para a coleta das informações, e para que o profissional de RH as utilize de forma estratégica e como a escuta ativa pode ser um diferencial para as organizações.

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: PRINCIPAIS ABORDAGENS

A comunicação pode ser fundamental para a imagem da organização pois a utilização dos canais adequados e a preocupação com a mensagem a ser transmitida pode torná-la uma ferramenta estratégica valiosa, em meio a um mercado competitivo e desafiador. A obtenção de uma



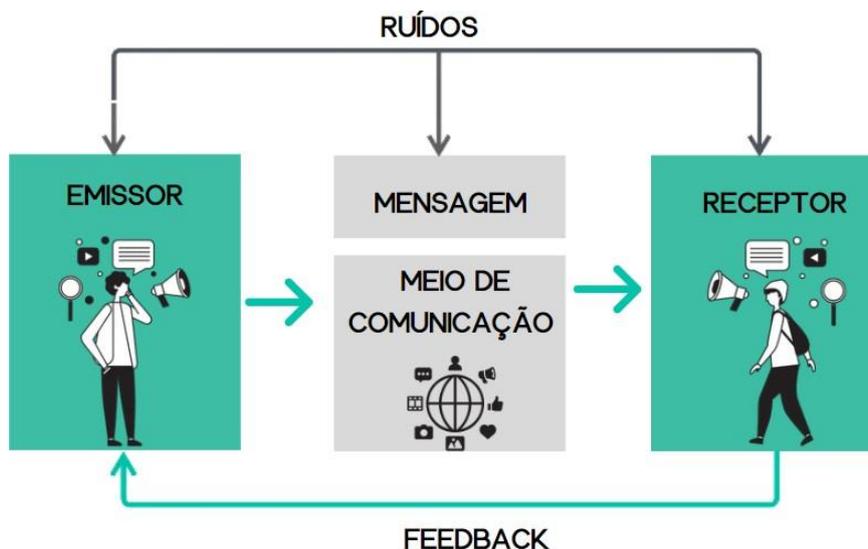
REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO
SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

comunicação pautada na qualidade, sendo clara, objetiva e aplicada ao canal correto, permite uma recepção concreta e efetiva do destinatário.

Figura 1 - Processo de comunicação – Adaptado conforme FRANÇA e LEITE (2007).



Fonte: Os autores, (2022)

Seguindo esta linha de pensamento, Félix (2020 p. 177) diz que “Comunicar significa chegar ao receptor e receber de volta o *feedback*”. Logo, as organizações podem estabelecer um acompanhamento contínuo, avaliando os canais escolhidos, para que estejam adequados de acordo com a mensagem que será direcionada, e quais os resultados esperados.

Fator importante a ser ressaltado pelos autores Galão e Crescitelli (2014) é que os ajustes e revisões das ações influenciam diretamente no planejamento da comunicação, e esses acontecimentos já são esperados pelos gestores. No entanto, as considerações dessas circunstâncias revelam que existe a preocupação de que as principais ações sejam mantidas, de modo a preservar a linha central da comunicação e seu direcionamento geral, dado principalmente, pelas diretrizes do posicionamento.

A este respeito entende-se que:

A comunicação interna visa propiciar meios para promover maior integração dentro da organização, compatibilizando os interesses desta e dos empregados, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. Em síntese, a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados lançando mão de metodologias e técnicas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no âmbito de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o público interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz (KUNSCH, 2020, p. 100).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

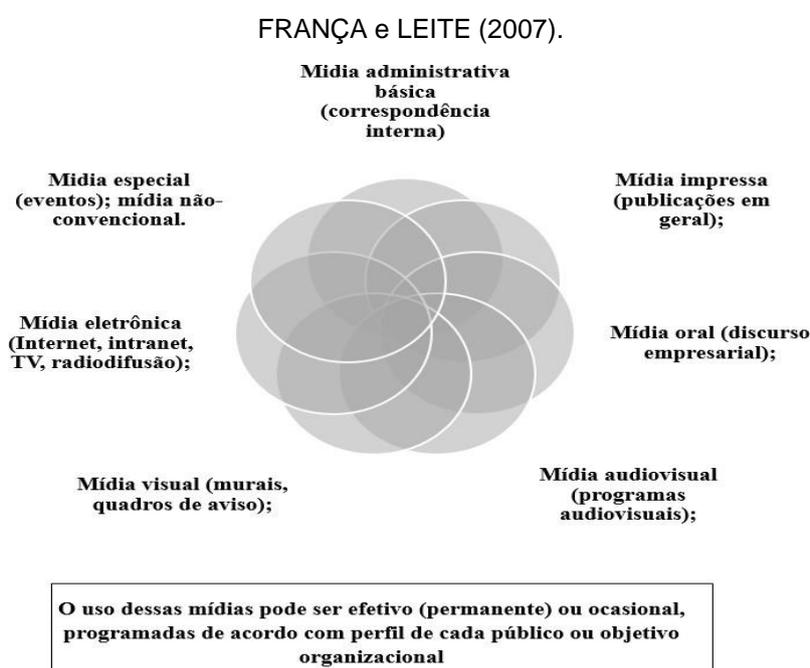
A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

Em virtude dos fatos mencionados, para Tomaz *et al.*, (2016) a comunicação é considerada função estratégica da empresa. É definido como comunicação empresarial uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, relacionada a hierarquia da empresa, que tem por objetivo criar, manter ou mudar para favorável, a imagem da instituição junto ao seu público.

A escolha dos canais de comunicação poderá ser um fator de grande valia para a obtenção de uma melhor explanação da mensagem, a fim de se obter sucesso na recepção do conteúdo para o colaborador. Segundo França e Leite (2007, p. 45), os melhores canais são os apresentados a seguir:

Figura 2 - Mídias empresariais: sistema de veículos para comunicação interna - Adaptado conforme



Fonte: Os autores, (2022).

Com isso, a comunicação empresarial interna se torna uma vantagem competitiva quando as organizações conhecem os seus clientes internos e externos, alcançando todos os seus públicos por meio de uma única voz, fortalecendo a identidade da marca, e ainda, com uma comunicação objetiva, e integrativa, reunindo o esforço de suas diversas áreas para alcançar um objetivo em comum, sem deixar de lado a particularidade de cada setor, mas agindo de modo a evidenciar seus valores e princípios:

Para tanto as ações comunicativas devem ser resultantes de um processo de planejamento estratégico, fundamentado em análises de cenários, pesquisas e auditorias com conhecimento da organização como um todo. Com um plano estratégico de comunicação bem sistematizado e alinhado com os princípios organizacionais, a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e instrumental e passa a ser considerada estratégica. Torna possível assim agregar valor às organizações, ajudando-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma perspectiva de mundo, sob a égide dos princípios éticos (KUNSCH, 2020 p. 101).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO
SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

Cuidar da comunicação demanda esforço e planejamento. Com isso, a escolha dos meios de comunicação, e o acompanhamento dos resultados é imprescindível, principalmente pelo fato de que essa prática estratégica pode estabelecer um padrão de identidade comunicacional, e de consolidação dos canais utilizados.

Se tratando de acompanhamento de resultados da comunicação, torna-se essencial estabelecer uma rotina cíclica: na qual o colaborador perceba que sua voz é importante, e que as organizações podem construir um ambiente favorável, e fortalecer a cultura de ouvir o colaborador, e aplicar essas contribuições estrategicamente, estabelecendo assim, a cultura do *feedback*.

O FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES

A comunicação pode ser a chave para a consolidação da imagem, sucesso e tomadas de decisões estratégicas dentro de uma organização; porém é necessário que a interação neste fluxo comunicacional seja cada vez mais eficiente e possibilite que os envolvidos definam as maneiras de alcançar os objetivos organizacionais, e para a certeza de que a comunicação foi efetiva, o ciclo se completa com o *feedback*, pois permite direcionar o caminho correto, e o alcance dos resultados. (BARROS; MATOS, 2015)

Neste estudo, é abordado o *feedback* nos níveis organizacionais e administrativos, buscando entender como a voz dos colaboradores pode contribuir para o diagnóstico, controle de ruídos e falhas da comunicação e dos processos, para o aperfeiçoamento das competências de liderança de forma participativa, para que haja maior engajamento no trabalho (SAMPAYO SILVA, 2012), e ainda como proposto por Barros e Matos (2015), para o aumento da lucratividade, devido ao bom desempenho dos funcionários. Incluindo ainda, a economia de recursos com consultorias para tal busca e diagnóstico.

De origem inglesa, a palavra *feedback* tem como conceito “retroalimentar”, que em outras palavras, significa uma reação a um estímulo. Segundo Consoni (2010, p. 37) “o *feedback* é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional”. A caracterização do *feedback* se dá por meio de apontamentos e direcionamentos, sendo eles positivos ou negativos, em relação a um comportamento visando sempre o desenvolvimento do colaborador. Pensar na utilização do *feedback* é combinar ideias em conjunto. Podendo ser traçado um plano de ação para tal rumo o qual poderá ser seguido de acordo com os levantamentos propostos na comunicação.

A manifestação de tal atividade se constitui de um processo contínuo que deve estar enraizado nas políticas organizacionais da empresa, intitulado de Cultura Organizacional. Segundo Padoveze e Benedicto (2005, p. 4) “as crenças, os sistemas de valores e as normas de comportamento organizacional, são guias para o desenvolvimento das atividades empresariais. De certo modo, os valores são padrões pelos quais nos avaliamos, e têm um reflexo sobre as decisões, ações e atitudes das pessoas”. Ou seja, para que haja uma constante utilização e um bom exercício



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

do *feedback*, é preciso que ele seja parte integral da cultura, processo esse que complementaria a identidade da organização.

Para exploração do tema, utilizaremos o conceito de *feedback* ascendente, equivalente ao conceito de *employee voice* que de acordo com D'Almeida (2016, p. 13), pode-se entender a voz do colaborador quando “voluntariamente comunica sugestões, preocupações, informações sobre problemas, ou opiniões relacionadas ao trabalho a alguém em uma posição hierárquica superior”. Ou seja, para que por meio de uma gestão totalmente participativa, seja possível construir uma cultura que fomente a colaboração, engajamento, senso de responsabilidade, autonomia e consequentemente aumento de performance, inovação e produtividade, o que é fundamental no cenário organizacional atual.

Tão importante quanto ouvir os colaboradores, é criar um ambiente que seja favorável, e um clima que propicie este tipo de escuta, e que ocorra de forma cada vez mais natural, flexibilizando para isso, os meios e padrões de comunicação existentes, principalmente na comunicação interna, pois ou a falta de canais abertos, ou hierarquias muito rígidas, podem desencorajar a participação dos colaboradores e criar várias barreiras que impedirão o funcionário de se expressar sinceramente.

Neste sentido, Sampayo e Silva (2012) apontam que de acordo com pesquisas, os indivíduos podem ser relutantes em transmitir informações negativas a seus superiores, e que apenas a introdução de uma estrutura hierárquica num determinado grupo é suficiente para impedir uma comunicação aberta, ou seja, pode haver receio de retaliação, ou de que seus *inputs* não serão levados a sério, ou ainda que sua fala seja percebida como inadequada, e até que poderão ser sancionados devido suas colocações, o que pode levar a um efeito reverso e negativo, igualmente relevante, que é o silêncio dos colaboradores.

Dessa forma, é notório que quando as empresas recebem e tomam ações estratégicas frente ao *feedback* de seus funcionários, os problemas começam ser resolvidos de baixo para cima, tendo mais agilidade e economia de recursos, o que impacta diretamente na produtividade do negócio, e de forma cíclica: o colaborador se sentirá motivado e engajado, trazendo novas ideias e sugestões, contribuindo com o desempenho e aumento da performance da organização, que por sua vez poderá se manter competitiva e inovadora. Em relação a isso, para se dar um *feedback* consciente e efetivo, se faz necessário a utilização de um método avaliativo que consumará a inserção da troca de respostas entre o receptor e o emissor da comunicação. Por isso, a seguir, serão apresentadas as reflexões sobre avaliação e desempenho.

AValiação 360º: UMA FERRAMENTA PARA MEDIR O FEEDBACK ASCENDENTE

Fazendo parte do subsistema de aplicação de recursos humanos, a avaliação de desempenho é uma investigação por meio de um exame, entendimento e uma interpretação sobre determinado comportamento e/ou tarefa (PEREIRA, 2014). A avaliação do desempenho pode ser atribuída ao gestor, funcionário, à equipe ou até mesmo ao próprio indivíduo. E, para que o *feedback* ascendente seja usufruído na organização, a aplicação da avaliação 360º é a que pode ser

ACERTTE - Administração, Ciências Contábeis, Economia, Turismo, Tecnologia e Engenharia



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

devidamente colocada em ação, pois é a partir dela que o colaborador avalia e dá o adequado retorno aos superiores.

Pode-se entender como avaliação 360^a aquela que avalia o colaborador de maneira imparcial, com um procedimento categórico, com o intuito de reconhecer e observar qual a percepção que as pessoas tem do profissional e de suas competências, seja ele em todos os níveis hierárquicos (GONÇALVES, 2019).

Portanto, cabe então à área de recursos humanos, dentro de suas atribuições, aplicar a avaliação de forma sistêmica e consistente, coletando os dados e estruturando os resultados de modo a entender, validar e levar aos responsáveis as respostas, opiniões e sugestões dos funcionários, e por sua vez estabelecer critérios, metas e objetivos para viabilizar as melhorias identificadas, além de em seguida oferecer o retorno aos participantes da investigação, apontando e reconhecendo suas contribuições.

Sendo assim, a gestão de desempenho e a gestão de recursos humanos poderão atuar em conjunto para promover a atividade da organização e dos colaboradores definindo assim os processos e práticas quanto a avaliação (MARQUES, 2017). Agir em conjunto, também poderá ser beneficiado na utilização da prática do *feedback* ascendente para a função de recursos humanos, a fim de que a troca de informações do colaborador para a alta gestão, possibilitará uma evolução das relações internas e também, reforçará a identidade da organização, em vista que os colaboradores também são clientes internos, conforme explica Ruão (1999).

Contudo, a comunicação poderá ser utilizada como mediador para um retorno ascendente efetivo com base nas avaliações e para, junto com a equipe de RH, projetarem o desenvolvimento da organização com base na visão do colaborador para a alta gestão. Sendo assim, para a explanação de tais métodos de comunicação, Melo (2007) afirma que a melhor utilização para que seja realizado a comunicação ascendente poderá ser aproveitado com memorandos escritos, relatórios, reuniões grupais e conversas informais com os superiores. Com isso, se faz necessário um atenção maior quanto a receptividade de tais informações, tornando assim, a escuta ativa como uma ação efetiva na organização.

A ESCUTA COMO VANTAGEM COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

Ao abordar os temas: comunicação, *feedback* e avaliação 360^o, buscou-se destacar o papel e atuação da equipe de RH, ouvindo os colaboradores, e criando métodos e ações que permitem conglomerar as evidências colhidas, e utilizá-las estrategicamente, transformando-as num diferencial, ou seja, uma vantagem diante dos concorrentes, de modo que essas ações criem valores que satisfaçam os clientes, e que não sejam possíveis de implementar com facilidade por outros competidores, caracterizando-se como vantagem competitiva. (ITO *et al.*, 2012, *apud* BARNEY, 1991; PORTER, 1985)

A partir disso, observa-se que o *employee voice* pode ter relevância, visto que além de facilitar o convívio, e melhorar as questões de engajamento e clima organizacional, pode contribuir



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

para que a organização se torne mais competitiva, e desenvolva competências essenciais cada vez mais exploradas no contexto atual.

Com a nova revolução industrial, a inerente transformação digital, e o surgimento da indústria 4.0, faz-se necessário o desenvolvimento de novas competências nos trabalhadores (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017), porém não se trata apenas de treinamentos técnicos, ou operacionais, para lidar com sistemas e plataformas tecnológicas, mas também, das chamadas *soft skills* (habilidades relacionadas a aspectos da personalidade do indivíduo), neste sentido, surge também o capital intelectual como recurso intangível da organização. Com isso, as competências como liderança, comunicação, escuta ativa e pensamento crítico, se fazem evidentes, e como estão relacionadas à habilidade de escuta, retomamos ao tema principal deste projeto: a voz do colaborador.

Num estudo multicultural apresentado por Kluger e Itzchakov (2021), observou-se que as percepções de ouvir estão intrinsecamente ligadas com a liderança, tendo o importante papel de precursor em vários resultados de relacionamentos:

As percepções de ouvir estão positivamente e fortemente associadas a duas atitudes fundamentais no trabalho – satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Estudos de campo sugerem que os comportamentos de escuta dos gerentes se correlacionam positivamente com a satisfação no trabalho de seus subordinados (KLUGER; ITZCHAKOV, 2021, p. 18, em tradução livre dos autores)

Neste ambiente cada vez mais desafiador, não há espaço para desperdício de recursos, e visto que a contribuição dos colaboradores pode ser uma ferramenta fundamental, agregar valor para a entrega da organização, a liderança, bom como a área de recursos humanos tem a responsabilidade de gerenciar as contribuições do colaborador, visando garantir que suas ideias tragam mais inovações e destaques para a organização, e que o colaborador tenha o devido *feedback* e reconhecimento por este valor agregado.

Diante da apresentação do referencial, serão analisados os resultados coletados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para o embasamento e consolidação dos conceitos, foi aplicado um questionário por meio do *Google Forms* para entender a importância da voz dos colaboradores e a importância do *feedback* ascendente, e se há a aplicação e devolutiva das avaliações de desempenho nas organizações, e quais os canais utilizados para completar o fluxo de retroalimentação - o *feedback*.

O levantamento dos dados deu-se por meio de um questionário em redes sociais aplicado à profissionais que trabalham nas áreas administrativas e operacionais; a amostra avaliada, são os indivíduos que já participaram de algum tipo de avaliação dentro da organização. Buscando por meio de uma abordagem quantitativa, evidenciar os dados numéricos que permitam validar a hipótese de que as organizações não fornecem o devido *feedback* após realizar as pesquisas de desempenho.

O questionário foi composto por 10 perguntas que permitiram avaliar a percepção dos indivíduos sobre importância do *feedback*. Foram coletadas 112 respostas. Diante das informações acima, para a primeira pergunta se obteve 46,4% das pessoas com idade entre 18 e 23 anos,



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO
SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

seguindo de 25,9% pessoas com a idade entre 24 e 30 anos, 17,9% com 30 até 40 anos, e por fim, 9,8% acima de 40 anos.

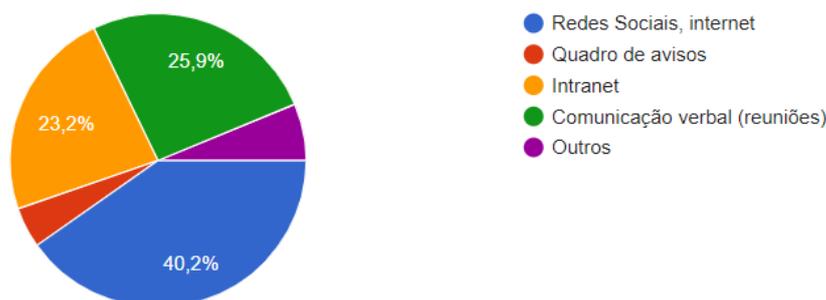
Observou-se que 61,6% dos que responderam ao questionário moram na região Sudeste, seguidos de 28,6% no Centro-Oeste e 9,8% no Sul, Norte e Nordeste. Já o ramo de atuação, 58% das pessoas trabalham com prestação de serviços sendo a maior resposta, seguidos de 26,8% das pessoas na área de indústria e 15,2 na de comércio. A parcela de pessoas que trabalham na área operacional é correspondente a 86,6%, enquanto 12,5% correspondem a profissionais da área de gestão.

Diante do perfil apresentado acima, a sequência traz as principais perguntas, ou seja, aquelas consideradas mais relevante para o tema em questão.

5- Quais os canais de comunicação sua organização mais utiliza para a troca de informações?



112 respostas



Os canais mais utilizados nas empresas, conforme apontaram os respondentes, são as redes sociais, com 40,2% das respostas, seguido da comunicação verbal, como reuniões, correspondendo a 25,9%, e da intranet com 23,2% das respostas, sobrando 10,7 de outros e quadro de avisos.



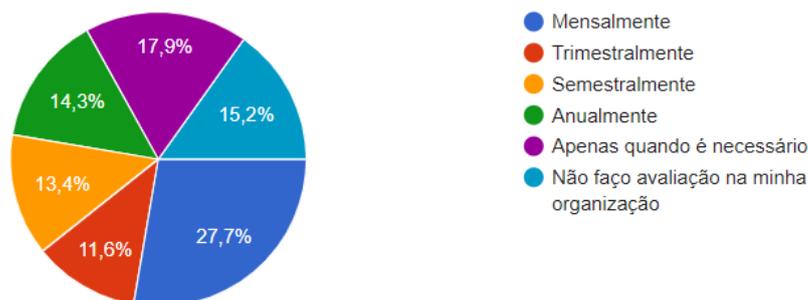
REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE
Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

6- Com que frequência você passa por um processo de avaliação de desempenho?



112 respostas



Quanto à frequência com que passam por uma avaliação de desempenho, vimos que a parcela de mensalmente, é de 27,7% sendo a maior frequência dentre o nosso grupo, seguido de apenas quando necessário de 17,9% pessoas, e por fim não faço avaliação, anualmente e semestralmente seguindo nessa ordem de 15,2%, 14,3% e 13,4%.

7- Você recebe/entrega feedback frequentemente?

112 respostas



Sobre o questionamento de a pessoa receber ou entregar *feedback* com frequência, chegamos no resultado de 47,3% só quando necessário, sendo a maior parcela, a resposta sim vem em seguida com 33,9% e por fim 18,8% das pessoas com a resposta não.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

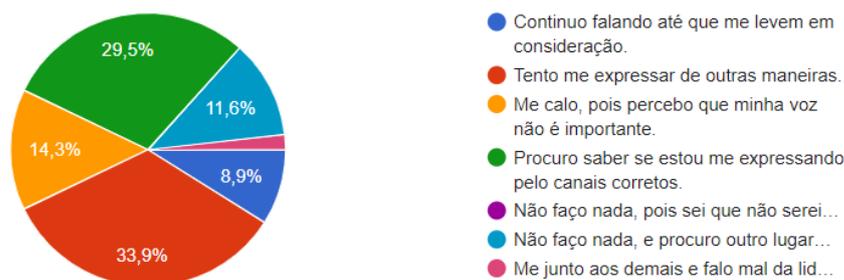
A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

9- “A diferença entre duas pessoas de mesmo potencial é que uma vai ouvir melhor que a outra e, por isso, chegará mais longe” (Rubens Menin). O que você faria ao sentir que sua voz (opiniões, sugestões de melhoria...) não é levada em consideração na organização?



112 respostas



Caso a pessoa sinta que sua voz não é levada em consideração, 33,9% dos avaliados, tentam se expressar de outra maneira, sendo esta a maior parcela, já aqueles que procuram saber se estão se expressando pelos canais corretos, representam 29,5%, se tornando a segunda opção mais escolhida, e 14,3% das pessoas se calam, pois, percebem que a sua voz não é importante, enquanto 11,6% dos indivíduos não fazem nada e 8,9% continuam falando.

Para finalizar, a última pergunta: “Qual a vantagem mais relevante para organização ao utilizar a escuta ativa?” Verificou-se que a opção “melhorar a relação entre as equipes” foi a de maior escolha com 28,6% das repostas, seguido de 28,6% “melhorar o clima organizacional”, e demais opções: “redução nas falhas de comunicação, sentimento de fazer parte da equipe e melhorar na empatia”, nessa mesma ordem 16,1%, 14,3%, e 12,5%.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o princípio da comunicação organizacional como ferramenta estratégica, foi possível abordar o perfil dos agentes desse processo, ou seja, do gestor e do colaborador, pois a contribuição de cada um pode ajudar a melhorar a imagem organizacional, bem como contribuir para que suas entregas sejam mais assertivas.

Ao planejar a comunicação, é possível identificar quais são os meios mais adequados conforme o público a quem se dirige, economizando-se assim esforços nos canais poucos eficientes, e concentrando-os naqueles de maior alcance, garantindo assim que a mensagem seja compreendida, e que traga os resultados planejados.

Uma vez definidos os agentes e os melhores canais de comunicação, a análise dos efeitos pôde ser evidenciada pelo *feedback*, que neste trabalho voltou-se para o nível ascendente, ou seja,



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

partindo do conceito mais tradicional onde o gestor emite as orientações ao colaborador, foi apresentado o conceito de *employee voice* no qual os colaboradores assumem o papel de emissor, e podem apontar questões significativas, trazendo inovação, e comunicando problemas, sem que haja qualquer retaliação, pois, esses *inputs* serão altamente valorizados, e utilizados nos momentos de avaliação dos pontos a serem melhorados na organização.

É atribuição da equipe de RH acompanhar esse processo e consolidar a prática na cultura da empresa, criando um padrão cíclico para a obtenção e recepção desses dados, definindo quais ações serão realizadas, e dando a devida devolutiva aos envolvidos, bem como o reconhecimento pelas contribuições.

Dessa forma, a liderança, é uma das competências mais importantes, que deve ser cada vez mais colaborativa, participativa, por meio da capacidade de ouvir ativamente todas as partes, promovendo maior satisfação e comprometimento dos colaboradores, agindo como elo entre os objetivos e estratégias da organização, e aqueles que efetivamente realizarão as atividades para alcance desses propósitos.

Com relação aos resultados do questionário aplicado, percebeu-se as redes sociais se tornaram uma ferramenta de comunicação no trabalho, que as empresas já praticam a cultura do *feedback*, e que o colaborador tem a necessidade de falar, de se fazer ouvir, pois mesmo sentindo que sua voz não é levada em consideração, tentam se expressar de outra forma, buscam saber se os canais utilizados foram os corretos, e, ainda, parte deles continuam "falando", o que denota que há uma grande oportunidade para as organizações que entendem que a inovação pode estar no gerenciamento correto dessas variáveis, pois a fala desses indivíduos que só esperam o momento de serem ouvidos, representa uma grande vantagem para as organizações, pois pode melhorar a relação entre as equipes, melhorar o clima organizacional, o que constitui diferencial competitivo atualmente.

Com base no exposto, o conhecimento de cada indivíduo, e suas contribuições são ferramentas valiosas para a organização, pois o conjunto das competências que cada colaborador possui é único, bastando apenas que haja o devido reconhecimento e oportunidade, para ele tenha espaço, se desenvolva e se sinta parte integrante dos processos e decisões organizacionais, tendo sua voz ouvida de forma significativa e estratégica.

Logo, o *feedback* ascendente, é o instrumento que permite esse compartilhamento das ideias e avaliação dos resultados, podendo ainda, identificar e destacar os potenciais, definir o ajuste de *rotas*, e ser o *leme* que conduzirá a organização ao sucesso.

REFERÊNCIAS

AIRES, Regina Wundrack do Amaral; MOREIRA Fernanda Kempner; FREIRE Patrícia de Sá. **Indústria 4.0: competências requeridas aos profissionais da quarta revolução industrial**. In: **CIKI VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação**. Setembro de 2017. Foz do Iguaçu/PR. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/314/153>. Acesso em: 15 jun. 2022.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE

ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

BARROS, Daiane Monique Lima de, MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos *feedbacks* gerenciais. **Revista de Administração**, Rio Grande do Sul, v. 13, n. 23, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1553>. Acesso em: 23 mar. 2022.

CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. Assis, SP: Educacional do Município de Assis–FEMA, 2010. Disponível em: cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf. Acesso em: 22 abr. 2022.

D'ALMEIDA, Adriana Souza. **Construção e validação de uma medida brasileira de voze silêncio nas organizações**. 2016. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2016. Disponível em: repositorio.ufba.br/handle/ri/24062. Acesso em: 27 maio 2022.

FÉLIX, Joana d'Arc Bicalho. **O fluir da comunicação estratégica**: integrada em ambiente online e off-line; A Visão de 23 Renomados Autores em 5 Países. [S. l.: s. n.], 2020.

FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UECE-Universidade Estadual do Ceará, 2002.

FRANÇA, Serviço; LEITE, Fábio. **A Comunicação com Estratégia de Recursos Humanos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

GALÃO, Fabiano Palhares, CRESCITELLI, Edson. Planejamento e implantação da comunicação de marketing: uma análise comparativa entre teoria e prática. *REGE: Revista de Gestão*, v. 23, n. 3, p. 435-452, 2014. Disponível em: www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616301278. Acesso em: 20 mar. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Caroline Pereira; NASCIMENTO, Rosalina Maria de Lima Leite do. Avaliação De Desempenho. 2019. TCC (Graduação) – UniEvangelica, Anápolis, GO, 2019. Disponível em: <http://repositorio.aee.edu.br/handle/aee/1965/browse?type=title>. Acesso em: 08 maio 2022.

ITO, Nobuiuki Costa, HAYASHI JUNIOR Paulo, GIMENEZ, Fernando Antônio Prado, FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Valor e Vantagem competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **Revista de Administração Contemporânea**, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/VfrFBZ3ghxhqPYKSJRczwdQ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 16 jun. 2022.

KLUGER, Avraham N., ITZCHAKOV, Guy. The power of listening at work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 9, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/GuyItzchakov2/publication/353573217_The_Power_of_Listening_at_Work/links/6103dc940c2bfa282a0e366d/The-Power-of-Listening-at-Work.pdf. Acesso em: 15 jun. 2022.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional Integrada na Perspectiva Estratégica**. [S. l.: s. n.], 2020. p. 87.

MARQUES, Joana Filipa dos Santos. **Avaliação De Desempenho Em Consultoria De Recursos Humanos**: Estudo De Caso. 2017. Dissertação (Mestrado) - ISCTE – IUL, Lisboa, 2017. Disponível em: repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16493/4/master_joana_santos_marques.pdf. Acesso em: 26 maio 2022.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. [S. l.: s. n.], 2007. Disponível em: www.academia.edu/7414930/A_comunicacao_interna_e_sua_importancia_nas_organizacoes_Vanesa_Pontes_Chaves_de_Melo Acesso em: 27 maio 2022



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

A VOZ DO COLABORADOR COMO ESTRATÉGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO SOBRE FEEDBACK ASCENDENTE

Adriana Bezerra Lima, Ana Lúcia Ramos Lima, Margibel Adriana de Oliveira, Ronald da Silva

PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão. **READ - Revista Eletrônica de Administração**, 2005. Disponível em: www.redalyc.org/pdf/4011/401137445004.pdf. Acesso em: 24 abr. 2022

PEREIRA, Alonso Luiz. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. **Negócios Em Projeção**, 2014. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/> Acesso em: 24 abr. 2022

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. **Metodologia da pesquisa aplicável às ciências**. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2006.

RUÃO, Teresa. A Comunicação Organizacional E A Gestão De Recursos Humanos: Evolução e Atualidade. **Comunicação e Sociedade**, 1, 179-194. 1999. Disponível em: repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/60017. Acesso em: 26 maio 2022.

SAMPAYO, Marta Mello, SILVA, Sílvia Costa Agostinho. Comunicação organizacional: implicações da comunicação *downward* e do *feedback* no engajamento organizacional. **Revista Internacional de Gestão e Comunicação**, n. 3, 2012. RECIL Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/handle/10437/5387>. Acesso em: 28 abr. 2022

TOMAZ, Washington Luiz; SILVA, Francine Piaui da; PEREIRA, Erick Pacheli; CASTRO, Marcos Daniel Gomes de. **Comunicação integrada**: aplicação em uma grande empresa do interior paulista. [S. l.: s. n.], 2016. Disponível em: www.inovarse.org/sites/default/files/T16_317.pdf. Acesso em: 20 mar. 2022.