

GESTÃO POR COMPETÊNCIA E FEEDBACK EFICAZ: UM ESTUDO DE CASO

Darliane da Silva Costa¹

José Ilan Brito Ribeiro²

Maria Alicia Gomes Cavalcante³

Pedro Luis Sousa Chaves⁴

Samara Mirian Nobre de Castro⁵

RESUMO

A gestão por competência é extremamente relevante para o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações, por meio do feedback eficiente a equipe pode obter o direcionamento necessário para a execução de atividades alinhadas com o objetivo da empresa, bem como contribuir para a criação de uma cultura organizacional produtiva e saudável. Diante disso, este estudo analisa a prática do feedback organizacional em uma papelaria de Limoeiro do Norte – CE, com base no modelo CHA e na técnica do feedback sanduíche. O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e descritiva, realizada por meio de questionário com perguntas abertas aplicadas a um gestor, analisando o feedback organizacional com base no modelo CHA e na técnica do feedback sanduíche. A análise comparou as respostas com os fundamentos teóricos para identificar acertos e melhorias. Os resultados mostram que, embora o feedback seja frequente e os elogios incentivem boas práticas, há falhas na forma de aplicação, como críticas públicas e ausência de capacitação, o que compromete seu impacto. Conclui-se que estruturar o processo e treinar os gestores é essencial para melhorar o desempenho e o clima organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Feedback organizacional; Qualidade na gestão; Comunicação eficaz; Desenvolvimento de competências.

INTRODUÇÃO

A gestão por competências é uma metodologia que foca na identificação, desenvolvimento e gestão dos colaboradores com base em suas habilidades e conhecimentos. Nesse contexto, Dutra (2016) enfatiza que a gestão por competências promove a sinergia entre as capacidades dos colaboradores e as demandas estratégicas das organizações, favorecendo tanto o crescimento profissional dos funcionários quanto a evolução institucional.

¹FACULDADE VIDAL: e-mail: darlianesilv16@gmail.com.

²FACULDADE VIDAL: e-mail: ilanribeiro53@gmail.com.

³FACULDADE VIDAL: e-mail: aliciacavalcante145@gmail.com.

⁴FACULDADE VIDAL: e-mail: pedroluissouza24@gmail.com.

⁵FACULDADE VIDAL: e-mail: samaramnc@gmail.com.

Através da gestão por competência fica evidente que a aplicação de técnicas de feedbacks nas organizações é de extrema relevância para que essa análise de aptidão seja realizada de forma adequada. Todavia, essas estratégias não são executadas com frequência nas organizações e quando ocorre a aplicação de feedbacks, não é da forma correta. A exemplo disso, práticas como criar um diálogo aberto, equilibrar feedback negativo e positivo, ser específico e claro, ser oportuno, entre outras técnicas auxiliam a reverter essa problemática que se faz presente em diversos ambientes corporativos (FIGUEIREDO, 2019).

Figueiredo (2019) afirma que o feedback contínuo contribui diretamente para a melhoria organizacional, permitindo que os colaboradores recebam orientações constantes sobre seu desempenho. Nessa perspectiva, Souza (2020) reforça que o ideal é criar uma cultura organizacional onde o feedback seja uma prática natural e frequente, visto que muitos colaboradores possuem receio de feedback, o que demonstra que não se trata de uma prática presente na cultura da empresa, pois muitas organizações realizam apenas feedbacks corretivos, com o objetivo de promover mudanças no comportamento ou no processo de realização de tarefas de um liderado, sem enfatizar os pontos positivos da presença do colaborador da empresa ou aplicar feedbacks corretivos de modo que o colaborador não se sinta ameaçado diante da situação.

Quando a técnica de propor um feedback assertivo se torna um hábito, é capaz de gerar melhorias nos processos de execução de atividades, minimizando a necessidade de controles tradicionais, possibilitando um ciclo virtuoso com presença de liberdade e responsabilidade (Hastings; Meyer, 2020). Diante disso, a equipe terá acesso ao que a empresa espera que ela execute na organização e com essas informações poderão exercer suas funções com autonomia e segurança, melhorando o desempenho e produtividade, além de gerar segurança psicológica, pois um ambiente onde o profissional sente que pode se posicionar e considera que sua contribuição é importante é um local que proporciona bem-estar para seus colaboradores.

Diante da relevância do tema exposto, o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar como funciona a gestão de feedback em um comércio varejista de artigos de papelaria, localizado no município de Limoeiro do Norte – CE.

METODOLOGIA

O presente trabalho é um estudo de caso aplicado em uma empresa do setor varejista de artigos de papelaria, de natureza qualitativa, pois busca compreender a realidade a partir da interpretação dos significados e das experiências dos participantes, valorizando a subjetividade e o contexto em que os fenômenos ocorrem (MINAYO, 2014; TRIVIÑOS, 2017). Trata-se também de uma pesquisa descritiva, cujo principal objetivo é observar, registrar e analisar as características de determinado fenômeno sem a interferência do pesquisador, visando detalhar

com precisão as variáveis envolvidas (GIL, 2019). O propósito da investigação é analisar a prática do feedback organizacional à luz do modelo CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) e da técnica do feedback sanduíche.

O sujeito da pesquisa foi o gestor da organização. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário composto exclusivamente por perguntas abertas. O instrumento foi previamente estruturado com base nos objetivos do estudo, assegurando a consistência dos dados obtidos. O questionário foi enviado via WhatsApp e respondido por meio de mensagens de texto, sendo posteriormente analisado sob uma ótica descritiva.

A análise das informações obtidas foi fundamentada nos pressupostos teóricos do modelo CHA, conforme delineado por Chiavenato (2014), que considera o conhecimento, a habilidade e a atitude como elementos essenciais para o desenvolvimento de competências alinhadas às exigências organizacionais. Além disso, foi considerada a técnica do feedback sanduíche, proposta por Tautz (2021), que sugere uma estrutura comunicacional baseada na alternância entre elogios e críticas construtivas, facilitando a aceitação do retorno e contribuindo para a motivação do colaborador. A partir dessa base teórica, realizou-se um paralelo entre as respostas obtidas e os princípios estabelecidos pelas teorias, identificando os acertos da organização e as áreas em que ainda há espaço para melhorias nas práticas de feedback.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com os dados obtidos por meio do questionário aplicado ao gestor da organização, por intermédio de comunicação via WhatsApp, observou-se que a prática de feedback é realizada com frequência significativa. Os retornos são ofertados sempre que possível diariamente e há encontros mensais com a equipe para reforçar pontos positivos e tratar de questões coletivas. Essa regularidade é um ponto forte, pois reforça os componentes “habilidade” e “atitude” do modelo CHA, contribuindo para o aprimoramento comportamental contínuo dos funcionários. Segundo Chiavenato (2014), a prática constante de feedback é essencial para alinhar expectativas, reforçar comportamentos positivos e estimular a evolução profissional, promovendo o aprendizado no ambiente de trabalho.

Contudo, a análise revela falhas importantes relacionadas à forma de aplicação e ao controle do processo. A empresa não utiliza ferramentas específicas de acompanhamento de feedback, confiando apenas na observação subjetiva do comportamento dos colaboradores como métrica de eficácia. Essa abordagem desconsidera o eixo “conhecimento” do modelo CHA, já que não permite uma avaliação concreta do impacto do feedback nem o desenvolvimento técnico dos gestores e colaboradores envolvidos. Para Parry (1998) e Souza (2009), o desenvolvimento de competências exige mecanismos sistemáticos de diagnóstico, mensuração e acompanhamento contínuo — práticas que ainda não fazem parte da realidade

observada.

Além disso, a prática do feedback corretivo, embora seja descrita como construtiva, é frequentemente realizada em público, especialmente em reuniões de equipe, onde erros individuais são usados como exemplos coletivos. Essa conduta pode gerar constrangimento, resistência e afetar a autoestima do colaborador, tal abordagem também contraria os princípios do modelo sanduíche de feedback, amplamente defendido por Carnegie (1981), que sugere iniciar com um elogio, inserir a crítica de forma equilibrada e concluir com uma mensagem positiva. A ausência dessa estrutura prejudica a assimilação da crítica, podendo gerar resistência, afetar a autoestima e dificultar a internalização das melhorias propostas. Outro ponto crítico é a ausência de um programa de capacitação para líderes e liderados sobre como dar e receber feedback.

Cabe ressaltar que, não há na organização um programa de capacitação específico voltado ao desenvolvimento das habilidades de dar e receber feedback. Essa ausência de preparo técnico compromete não apenas a eficácia da comunicação, mas também limita o desenvolvimento das competências dos líderes e liderados, especialmente no que diz respeito ao eixo “conhecimento” do modelo CHA (DUTRA, 2016; MARRAS, 2011). Figueiredo (2019) destaca que o feedback contínuo só é efetivo quando os envolvidos compreendem seu papel estratégico no desenvolvimento humano e organizacional, o que demanda capacitação sistemática e alinhada às diretrizes da gestão por competências.

Por outro lado, o feedback positivo é utilizado com maior eficácia. A valorização de boas práticas por meio de elogios públicos e o reconhecimento simbólico dos acertos demonstram um esforço da empresa em reforçar comportamentos desejáveis e construir uma cultura de valorização. Essa conduta está em consonância com as orientações de Tautz (2021) e Chiavenato (2014), que ressaltam o papel motivacional do reconhecimento no fortalecimento do vínculo entre colaborador e empresa. Embora ainda falte uma política formal de recompensas, essa prática tem se mostrado motivadora para os colaboradores, conforme apontado tanto nas respostas ao questionário.

Em síntese, embora a organização demonstre uma preocupação legítima com a prática do feedback, ainda há um descompasso entre o que é praticado e os referenciais teóricos sobre o tema. A ausência de sistematização, a condução inadequada do feedback corretivo e a carência de formação específica limitam os efeitos positivos dessa ferramenta, que deveria ser estratégica para o crescimento individual e coletivo. Conforme reforçam Dutra (2016) e Figueiredo (2019), é fundamental que o feedback seja estruturado, embasado em metodologias consistentes, e aliado à capacitação constante dos envolvidos, para que contribua efetivamente para o desenvolvimento das competências e o alinhamento dos objetivos organizacionais.

CONCLUSÃO

Diante da análise realizada, conclui-se que a prática do feedback organizacional, quando estruturada de forma clara e respeitosa, contribui significativamente para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para o fortalecimento da cultura interna da empresa. A pesquisa evidenciou que, apesar da frequência com que o feedback é utilizado, ainda existem falhas no modo como ele é conduzido, especialmente no que diz respeito à falta de preparo dos líderes e à ausência de um processo formalizado.

A exposição pública de erros, a ausência de critérios consistentes e a falta de acompanhamento contínuo comprometem os resultados que o feedback pode gerar no ambiente de trabalho. Além disso, observou-se que práticas mais equilibradas, que unem reconhecimento e orientação, são mais eficazes para promover a motivação e o engajamento da equipe.

Em decorrência dos fatos, reforça-se a importância de investir na qualificação dos gestores, de estabelecer diretrizes claras para a condução do feedback e de adotar práticas que estimulem a comunicação construtiva. Tais medidas contribuem para a criação de um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa.

REFERÊNCIAS

- CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1981.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- FIGUEIREDO, S. **Feedback contínuo e a melhoria organizacional**. Revista Brasileira de Gestão de Pessoas, v. 15, n. 2, p. 40-53, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/YFX4rVSq5Rpxb9WSd9d6J/>. Acesso em: 28 fev. 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correa. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

PARRY, Scott B. **The quest for competencies**. Training, v. 34, n. 7, p. 48-56, 1998.

SOUZA, Ricardo de. **Gestão estratégica de pessoas por competências**. São Paulo: Pearson, 2009.

SOUZA, J. M. **Feedback produtivo: sua carreira em 20 minutos**. 1. ed. São Paulo: Editora Carreira, 2020.

STONE, Douglas; PATTON, Bruce; HEEN, Sheila. **Conversas difíceis: como discutir o que mais importa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TAUTZ, Caroline. **Feedback nas organizações: estratégias de comunicação e desenvolvimento humano**. São Paulo: Penso, 2021.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2017.