

- CATEGORIA ORGANIZAÇÃO -

Case inscrito em 2020, entregue em 2021



A gamificação no desenvolvimento humano

Responsáveis:

Fernanda Vieira - Psicóloga - CRPRS N° 21060

Maurício Silveira - Relações Públicas - CONRERP Nº 3305



ÍNDICE

SINOPSE

OBJETIVO DO CASE	01
1 INTRODUÇÃO	03
1.1 O Valor da Cultura do Feedback e a Importância de sua realização	03
1.2 O contexto organizacional: Desenvolvendo Pessoas	05
2 O GAME DO FEEDBACK E SUA EVOLUÇÃO	09
2.1 A Escolha da Ferramenta de Desenvolvimento	10
2.2 Game do Feedback Presencial	11
2.3 Home Office e o desafio do Game do Feedback	13
3 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE	14
CONCLUSÃO	17
INFORMAÇÕES DOS AUTORES	19
BIBLIOGRAFIA	19

ANEXOS

SINOPSE

A promoção de feedback para o desenvolvimento humano e organizacional faz parte da realidade e da necessidade empresarial há muitas décadas. Porém o tema sempre ocasiona dificuldades na sua condução ou no método utilizado. Além disso, o feedback por vezes promove insegurança em quem realiza e desconforto para quem recebe.

Ciente da importância do feedback para o desenvolvimento de seus profissionais e buscando inovação nos processos de gestão de pessoas, a Sabemi realiza em 2019 o game do feedback presencial para 95% de seu quadro funcional e em 2020, adaptado para o online, devido ao isolamento social, teve a adesão de 81% dos times administrativos e nos times de lojas 77%.

Essa inovação utiliza da descentralização do gestor, capacitando todos para fornecer feedbacks e promover agilidade na sua utilização no dia a dia. Os resultados são efetivos, pois todo o público interno está disposto a fornecer e receber feedbacks.

Se as pessoas estão na base do planejamento estratégico, ao lado da tecnologia, e seu desenvolvimento é promovido por meio de trocas entre elas, faz sentido a promoção do game para engajar todos em busca de novas formas de condução de reconhecimentos e pontos de melhoria observáveis no dia a dia organizacional.

Palavras-chave: 1. FEEDBACK. 2. GAMIFICAÇÃO. 3. INOVAÇÃO. 4. EXPERIÊNCIA. 5. DESCENTRALIZAÇÃO

OBJETIVO DO CASE

O sucesso de toda empresa depende diretamente do seu capital humano. Cada vez mais empresas acreditam que a performance de seus times está diretamente ligada ao investimento feito em cada um dos colaboradores. Segundo Chiavenato (2001), “as pessoas constituem o principal ativo da organização. Empresas estão percebendo que para que possam manter a sua sustentabilidade organizacional, prosperar e crescer, apenas se forem capazes de realizar investimentos nos seus parceiros, incluindo os seus colaboradores.”

Uma das formas de investir nas pessoas é construir e manter uma cultura de feedback, potencializando o desenvolvimento dos profissionais, aproximando as pessoas, estimulando a colaboração e desmistificando a realização desta prática.

Os benefícios de uma cultura de feedback são sabidos, porém em muitas organizações dar e receber feedback ainda é um tabu. Para muitos colaboradores está diretamente relacionado ao sentimento de medo e receio de receber feedback negativo do seu gestor. A capacidade de se receber um feedback tanto positivo, quanto negativo, é crucial para o desenvolvimento profissional.

Analisando a relevância do tema e percebendo que havia a necessidade de construir espaços propícios para a realização de práticas de feedback, de forma vertical, líder e liderado, e entre colegas, a Sabemi traz para o seu dia a dia de trabalho uma forma moderna de conduzir o tema. Implementa rodadas de game do feedback dentro da organização, um jogo de tabuleiro que possui conteúdo sobre a temática e exercícios para praticar entre colegas. Acredita-se

que esta prática gerará ainda mais conexão entre os colaboradores e valor para a empresa.

Além disso, para que a sustentação desta prática seja realizada ao longo do tempo, a empresa dissemina entre os colaboradores uma ferramenta disponível na plataforma online da organização, Portal do Colaborador, que permite que todos tenham a oportunidade de dar e receber feedbacks independentemente da posição ou setor ao qual pertencem.

Assim, a construção de uma cultura de feedback se dá a cada dia, ao longo do tempo, com ações estruturadas para consolidação da prática através da percepção dos colaboradores como sendo de grande valia para o seu desenvolvimento.

O público-alvo do Game do Feedback são todos os colaboradores da Sabemi, incluindo as lideranças, gerando assim maior aproximação e promovendo a descentralização do feedback. Como resultados a prática constante do feedback busca na Sabemi a melhoria do clima organizacional e a promoção de trocas para o desenvolvimento humano e organizacional, tornando orgânico e contínuo na empresa.

1. INTRODUÇÃO

1.1 O Valor da Cultura do Feedback e a Importância de sua realização

O processo de desenvolvimento do indivíduo através do feedback possui um valor extremamente relevante, permite que as pessoas sejam avaliadas por seus comportamentos observáveis através da percepção do outro, permitindo que, comportamentos e atitudes sejam nomeadas e trazidas para a consciência, possibilitando a melhoria continua das pessoas, bem como ressalta Costa:

Feedback é o procedimento que consiste no provimento de informação para uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (Costa, 2009, p. 115).

As empresas, principalmente no Brasil possuem uma característica de maior resistência ao feedback, tendo uma jornada a ser trilhada para que os colaboradores passem a enxergar o impacto positivo que esta prática possui. Moss e Sanchez (2004) apontam que na maior parte das empresas não há feedback, principalmente diante de uma baixa performance, como forma de reavaliação de comportamentos e atitudes. Isto está relacionado, segundo os autores, à evitação do feedback negativo, tanto por parte dos colaboradores quanto dos gestores. Isto acaba impedindo a evolução do indivíduo, assim como desacelerando o desempenho da organização.

A prática de feedback entre colegas, líderes e liderados, pode ser relacionado ao principal fator de desenvolvimento dentro da organização, sendo esta impulsionadora de mudanças comportamentais. Ferreira (2013) afirma que o feedback é extremamente importante, pois, através dele, é possível proporcionar o desenvolvimento contínuo do colaborador em sua rotina.

Segundo estudos realizados pela Great Place to Work (GPTW)¹, as pessoas que recebem maior número de feedbacks, são aquelas que possuem um maior índice de satisfação na organização, impactando em dois pilares extremamente relevantes, clima organizacional e desenvolvimento de pessoas. Esta correlação entre feedback e satisfação se dá em função da oportunidade de alinhar expectativas, comunicar estratégias, envolver pessoas, reforçar comportamentos esperados e construir juntos novas formas de fazer e pensar junto aos colaboradores.

Corroborando com isso, Turci (2013) menciona que a prática de realizar o feedback também é importante pela construção de valores e aumenta o sentimento de satisfação de quem recebe o feedback. Os sentimentos de satisfação podem ser percebidos em vários aspectos tais como aumento da autoconfiança, da valorização, no crescimento profissional, no fortalecimento da relação entre funcionário e gestor, etc.

Souza (2008) afirma que essas práticas facilitam a construção de relacionamentos autênticos e criam um clima de compreensão mútua, empatia,

¹ Consultoria global que apoia organizações a obter melhores resultados por meio de uma cultura de confiança, alto desempenho e inovação.

além de facilitar o controle dos objetivos organizacionais que há a pretensão de atingir.

1.2 O contexto organizacional: Desenvolvendo Pessoas

O Grupo Sabemi atua em todo o Brasil nos segmentos de seguros e serviços financeiros – em especial crédito consignado –, ofertados a servidores públicos federais e a militares do Exército, da Marinha e da Aeronáutica. Com matriz em Porto Alegre (RS), é composto por duas holdings: Sabemi Participações S.A., controladora da Sabemi Negócios e da Sabemi Tec, e Severo Participações S.A., cuja subsidiária é a Sabemi Seguradora, por meio da qual também são lançados Fundos de Investimento em Direitos Creditórios (FIDCs). Integram ainda a composição organizacional a Sabemi Previdência e a Sabemi Investimentos Imobiliários.



Figura 1 – Estrutura Sabemi

A empresa foi fundada em 1973 pelo atual presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente, Antonio Tulio Lima Severo. Com atuação nacional, possuímos 27 pontos de atendimentos, no Brasil, distribuídas por 20 estados brasileiros, mais o Distrito Federal.



Figura 2 – Composição de Diretoria

Somos mais de 400 mil segurados e 300 representantes e corretores que estão espalhados pelo território nacional. Hoje com 571 colaboradores, dos quais 70% estão localizados na região Sul, 6% estão na região Centro-Oeste, 5% na região Norte, 12% atuam na região Sudeste, 7% no Nordeste.



Figura 3 - Mapa de atuação do Grupo SABEMI

Tem como visão ser um grupo empresarial altamente valioso e desejado pelo mercado. Possui em sua missão a satisfação dos seus clientes e colaboradores:

Missão: Atuar na concessão de crédito pessoal e seguros através de parcerias exitosas que assegurem o crescimento sustentável da organização, a satisfação dos clientes e colaboradores, permitindo que os acionistas tenham o maior retorno possível do seu investimento.

Além de compartilhar dos seguintes valores:

- Pragmatismo
- Obstinação por resultados
- Excelência em Trabalho de Equipe
- Inovação
- Adaptabilidade
- Meritocracia

Em 2020, novamente a Sabemi foi contemplada com prêmios, títulos e inclusão em rankings de seus segmentos de atuação, demonstrando sua preocupação com o seu público interno, com a inovação e seus segurados:

Premiações Sabemi

RH e Clima organizacional

GPTW - Great place to work Melhores Empresas do Setor Financeiro para trabalhar no país - 2020 6º Melhor Seguradora para trabalhar no país - 2020 Melhores Empresas para Trabalhar no RS - 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2020	150 Melhores Empresas Você S/A Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil - 2017, 2018 e 2019 Melhores Empresas para Iniciar a Carreira no Brasil - Você S/A - 2019
FIA - Fundação Instituto de Administração 20º Lugar Incrível para Trabalhar no país - UOL - 2020 Certificação de Qualidade no Ambiente de Trabalho 2020/2021	Associação Brasileira de RH - ABRH Top Ser Humano RS, 2015, 2016, 2018 e 2019 Prêmio Ser Humano Nacional 2017

Figura 4 – Reconhecimentos Sabemi

Desde 2013 a empresa adota o Balance ScoreCard como metodologia de mapa estratégico da empresa, considerando em sua perspectiva de pessoas e aprendizado como base do mapa e sustentação para todos os projetos estratégicos, assim foi consolidada a promoção da excelência empresarial através do estímulo ao desenvolvimento de competências e retenção de talentos. Bem como promover tecnologias atualizadas que atendam às necessidades da organização.

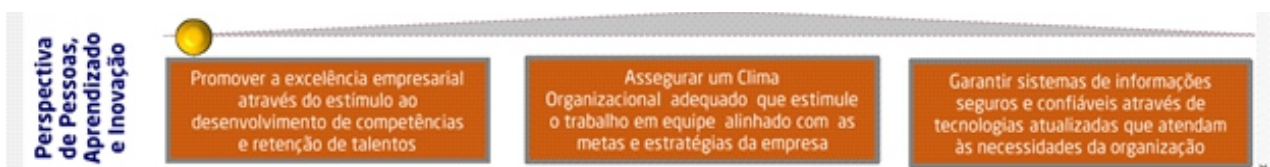


Figura 5 – Base do Mapa Estratégico (BSC)

Em pesquisa de clima 2018, a consultoria GPTW recomendava a promoção de comportamentos relacionados ao agradecer as entregas dos colaboradores e construir uma atmosfera que propicie feedback a qualquer tempo, independentemente da posição que o colaborador ocupa, tanto para dar, quanto para receber feedback.

Diante dos expostos, em 2019, a empresa tomou a decisão de promover espaços onde os colaboradores possam ser eles mesmos, conhecendo mais de si através do outro e compartilhando suas percepções com seus colegas de equipe, fornecendo e recebendo feedback. Sem hierarquia, sem distinção, realizando encontros presenciais. Em 2020, em meio a pandemia entendendo a relevância e importância em manter os encontros de feedback, a Sabemi dá seguimento ao Game do Feedback, e desta vez em formato online. Além disso, proporcionando uma plataforma online que possibilita a continuidade da atitude

de dar e receber feedback a qualquer tempo, por qualquer colaborador, chamado Gift to You (ver anexo 01).

Diante destes dados, este case tem como objetivo apresentar as estratégias utilizadas pela área de Recursos Humanos da Sabemi na condução da geração de cultura de feedback, através do game do feedback presencial e online, assim como a plataforma Online – Gift to You. Através de uma pesquisa exploratória descritiva na forma de estudo de caso, e ainda, utilizando como coleta de dados à pesquisa documental, pretende-se apresentar as respostas que a Sabemi obteve com a implantação e investimento nesta prática, a melhora do índice de satisfação, o engajamento dos novos profissionais e, consequentemente, o melhor resultado organizacional.

2. O GAME DO FEEDBACK E SUA EVOLUÇÃO

Em 2018 foi apresentado pela Consultoria contratada, o resultado de pesquisa de clima à Sabemi. Um dos pontos a serem melhorados frente a percepção dos colaboradores foi a prática agradecimento, que contava com 79% em índice de satisfação. Este foi um dos estímulos que fez o time de Recursos Humanos a pensar diferente sobre esta temática. Além disso, a realização formal da Avaliação de Desempenho obtinha baixa adesão pelos gestores, consequentemente tendo baixos indicadores de feedback. Historicamente nossa adesão à avaliação de desempenho formal na organização possui indicadores baixos, conforme dados:



O que reforça a necessidade latente de desmistificar o feedback e oferecer às pessoas a possibilidade de realmente vivenciá-lo no seu dia a dia. Nasce então uma nova etapa dentro da organização, de estreitar vínculos e gerar ainda mais engajamento através do feedback.

2.1 A Escolha da Ferramenta de Desenvolvimento

A escolha da ferramenta foi preponderante para que o objetivo de gerar um ambiente amistoso e propício para a realização de feedback acontecesse. Foi preciso pensar em um novo jeito de falar e prover feedback, não mais por meio de treinamentos formais de como e quando aplicar e sim algo que tornasse esta prática orgânica, descentralizada e inovadora.

Sabemos que adultos aprendem vivenciando em sua grande maioria. Lane (1995) afirma que é possível considerar os jogos e as simulações como as melhores metodologias para providenciar um aprendizado oriundo de experiências.

Os jogos podem ser utilizados em treinamentos e desenvolvimentos, estimulando e mobilizando os participantes diante das propostas apresentadas, com a possibilidade de contribuir para o aflorar do potencial humano. Sua utilização é destacada em formação e desenvolvimento de líderes, sociabilidade humana, desenvolvimentos de equipe, administração de conflitos e análise de

resolução de problemas dentro do ambiente organizacional (KANAANE; ABUSSANRA, 2008).

Desta forma, entende-se que o jogo de tabuleiro trará retorno significativo para a cultura organizacional, transformando o ambiente de trabalho e as relações, tendo como prática transversal e de sustentação a plataforma online – Gift to You.

O Game escolhido com base em seu método, foi a Espiral do Feedback, da consultoria Possibilitá – Desenvolvimento do Ser Humano, pois trabalha conceitos/conteúdos e práticas, possibilitando aprendizagem e prática de forma imediata.

2.2 Game do Feedback Presencial

Em 2019 inicia-se então a realização dos encontros presenciais para aplicação do Game. A realização foi feita com 95% dos times da Sabemi, dividindo-os por equipe. Iniciou-se a implementação das rodadas primeiramente com o time de RH para que pudessem entender e apropriarem-se da metodologia e estruturação, assim como do formato de desdobramento. O segundo passo foi a realização com o time de gestores a fim de sensibilizá-los para que percebessem em tempo real o quanto aquela prática traria de valor para seus times. São em média 3 horas de duração, por isso torna-se ainda mais relevante a percepção de desenvolvimento pessoal para que paradas com essa duração pudessem ser feitas por todos os colaboradores, sem um sentimento de perda de tempo. Esta ação foi o passo imprescindível para o sucesso e engajamento dos gestores no processo.

Foi percebido ao longo das rodadas que a maioria dos participantes chegava com receio do que viria pela frente e que nos grupos estariam expostos e desconfortáveis, muitas vezes sentimento esse, verbalizado antes de iniciar a atividade. Quando percebiam que o formato do jogo transcorria numa crescente de construção de conceitos, passando por práticas de feedback mais simples e apenas na sequência havia o aprofundamento do tema, iam se sentindo confiantes e confortáveis para absorver e compartilhar os feedbacks que na evolução do jogo estavam sendo dados. Algumas percepções de colaboradores, colhidas em anonimato em pesquisa de reação, corroboram esta análise: *“Achei uma dinâmica leve. Podíamos dar feedback’s aos nossos gestores, colegas de uma forma sutil, mas com um efeito enorme.”* *“O game possibilita aprender mais sobre o tema e acelera o aprendizado, devido a prática e vivência realizada durante o jogo.”*

A Implementação do game foi tão relevante para os participantes que em muitos encontros ao final da realização, a maioria ainda queriam dar feedbacks além do que estava sendo solicitado. Formou-se uma atmosfera de desejo de dar e receber feedback.



Figura 6 – Aplicação Game do Feedback Presencial

2.3 Home Office e o desafio do Game do Feedback

Em 2020 o game não precisava mais ser “vendido” aos gestores, ele já tinha seu espaço no processo de desenvolvimento dos times. Mas 2020 trouxe um desafio a mais para que a prática pudesse ser realizada novamente, a pandemia oriunda do COVID-19. O isolamento social levou quase 100% dos colaboradores a trabalharem de forma remota.

A área de Recursos Humanos mais uma vez reinventou-se. O time perguntou-se, por que não realizarmos o game em formato online e aproveitar este momento para unir e aproximar as pessoas mesmo a distância? A implantação do game online foi tão bem aceita que os colaboradores em sua maioria não encontraram impacto negativo neste formato, pelo contrário, encontraram uma forma de se reconectar estando a distância de seus colegas. Quebrando paradigmas entre líder e liderado, aproximando as pessoas e gerando sinergia na equipe.

Nesta nova versão, adaptada pelo time de Recursos Humanos, o facilitador ficava com o tabuleiro e ia conduzindo todos os jogadores no jogo. O tabuleiro filmado por celular, estava online nos encontros para que o time acompanhasse o andamento do game. O diferencial aqui foi permitir que todos da equipe pudessem participar juntos, diferentemente do presencial onde o tabuleiro possui limite de participantes de até 6 (seis) jogadores.

Nos times administrativos tivemos a aplicação de 81% e nos times lojas tivemos 77% de aderência. A percepção das pessoas foi muito positiva quanto a essa nova rodada de game, um dos participantes compartilhou “*Foi incrível das*

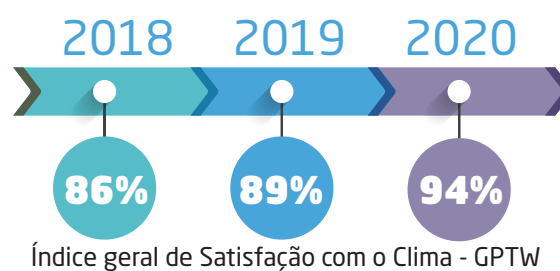
duas formas, presencial foi demais porque olhamos olho no olho pessoalmente. E a distância foi incrível porque percebemos que mesmo não estando presente fisicamente a gente consegue notar nossos colegas e mesmo a distância dar feedbacks. O jogo matou a saudades de estarmos juntos.”



Figura 7 – Aplicação Game do Feedback Online

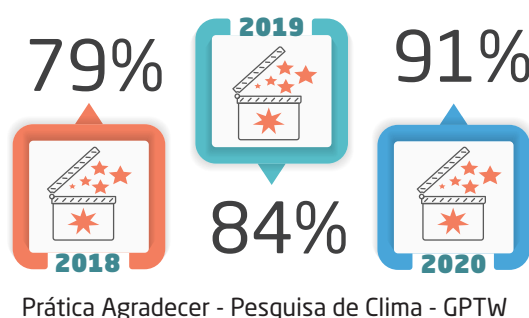
3 AVALIAÇÃO E RESULTADOS DO CASE

Cada vez mais as empresas apresentam melhores resultados tendo colaboradores engajados e satisfeitos. A Sabemi a cada ano vem evoluindo no seu resultado de clima organizacional:



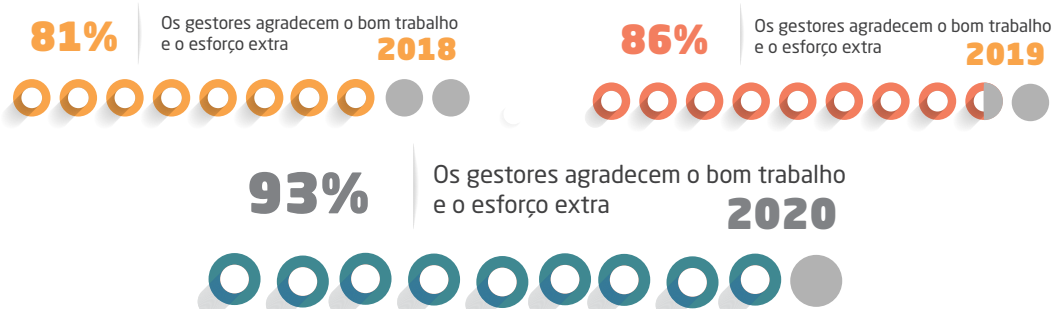
Destaque para evolução do resultado de 2019 para 2020, tendo em vista um cenário atípico vivido por todos, consequência da pandemia COVID-19, aumentando 5 p.p.

A Prática Agradecer, referente aos resultados de Clima Organizacional, após implementação do Game do Feedback e Gift to You obteve-se um aumento expressivo no comparativo:



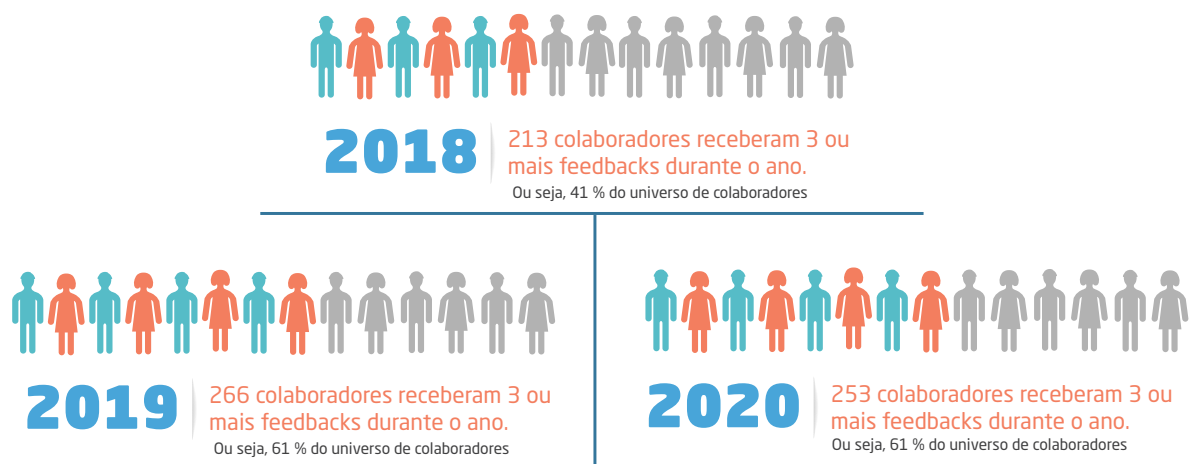
A busca para a melhora deste indicador, foi um dos motivadores à realização de ações relacionadas ao desenvolvimento da cultura de feedback dentro da companhia. Onde feedbacks devem ser dados a qualquer tempo, sejam eles elogios, críticas construtivas, pelos líderes imediatos ou colegas, gerando assim um ambiente cada vez mais colaborativo, proporcionando desenvolvimento pessoal e consequentemente uma melhor performance organizacional.

E quando perguntados sobre a gestão e seu processo de agradecimento ao trabalho e esforço extra, que são os que fazem com que a empresa cresça, e seus negócios prosperem, os indicadores também mostram crescimento após a aplicação da prática:



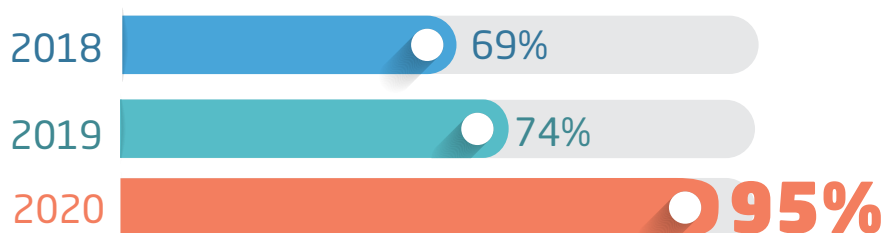
Pesquisa de Clima - GPTW

Quanto a percepção de feedbacks recebidos dentro da organização, não foram notadas mudanças significativas em quantidade comparando 2019 a 2020, mas se olhar para 2018, quando não tínhamos a prática:



Fonte: Great Place to Work

Entretanto, o indicador de realização da avaliação de desempenho em 2020 cresceu, ou seja, mais pessoas passaram pelo feedback formal dentro da organização.



A prática do game do feedback, em pesquisa interna de reação, para 98% dos colaboradores participantes, contribuiu com melhores resultados organizacionais. Referem em suas falas que *“Somos um time em prol de um só objetivo que é ganhar, bater nossas metas. Tivemos a oportunidade de passar feedback’s construtivos, visando o crescimento pessoal e profissional de cada um.”* Além disso, trazem *“A troca e ajuda para executar uma tarefa ou fazer uma entrega se tornam mais ágeis, e com qualidade maior uma vez que são compartilhadas com mais facilidade.”*

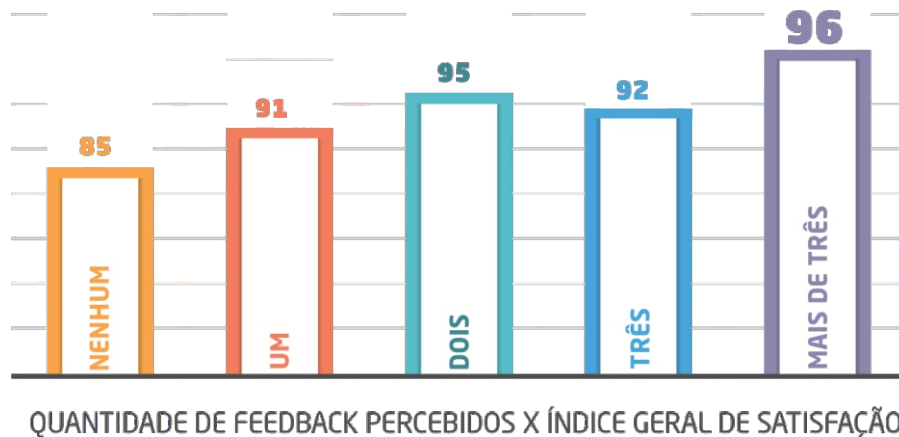
Os indicadores reforçam a base estratégica da prática do feedback e comprovam a eficácia do método usado e estrutura conduzida para melhores resultados organizacionais.

CONCLUSÃO

O mercado está em constante competitividade, os colaboradores das empresas com cada vez mais autonomia nas tomadas de decisões e condução do dia a dia organizacional o que nos chama atenção sobre a importância do feedback para a melhoria contínua para que esses rapidamente possam contribuir com o negócio.

A promoção de trocas para o desenvolvimento profissional e organizacional constante garante que a organização tenha melhores desempenhos e isso é percebido quando olhamos para indicadores de clima organizacional que corroboram essa visão.

Para a Sabemi não é diferente, como bem podemos observar nos resultados da Great Place to Work, onde profissionais que percebem que receberam 3 ou mais feedbacks no ano estão mais satisfeitos e engajados com a organização:



À medida que o indivíduo percebe que sua atuação tem relevância a ponto de outros desejarem fornecer feedbacks para seu desenvolvimento e melhoria contínua, sua satisfação, comprometimento e engajamento com a empresa e suas entregas acompanham esses indicadores crescente.

Além de tudo isso, o feedback passa a ser encarado como um presente a ser fornecido ao colega, líder ou liderado, pois passa a ser conduzido de forma orgânica na empresa, independentemente da hierarquia existente.

O Sabemi investiu no Game como metodologia e primeiramente teve no seu grupo de liderança o ponto inicial da sensibilização para o engajamento, garantindo os satisfatórios indicadores de adesão à prática. A ponto de, mesmo em pandemia, isolamento social e desafios diversos da gestão a distância,

desejarem sua continuidade e promoção no modo online. Comprovando o valor da prática para a promoção do desenvolvimento profissional e organizacional.

Conclui-se, portanto que o sucesso do Game do Feedback promove a sinergia entre os colaboradores e objetivos organizacionais, corroborando para o uso desta técnica como um mecanismo estratégico em gestão de pessoas.

O programa tem continuidade e é validado pelo público interno que continua a promover as trocas durante os anos. Os resultados alcançados por ele e pelas pessoas que participaram nos dois formatos (presencial e online) foram satisfatórios para a gestão e desenvolvimento de pessoas, além do potencial apresentado para colaborar com as estratégias organizacionais. E o desejo é ampliar e otimizar o uso do game na promoção contínua do capital humano.

INFORMAÇÕES DOS AUTORES:

Fernanda Vieira é Psicóloga Organizacional, Especialista em Dinâmica dos Grupos - SBDG, atuando como Analista de RH. Maurício Silveira é Relações Públicas, Pós-graduado em Comunicação Estratégica-Senac, atua como Supervisor de Comunicação e Desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

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

COSTA, Maria Eugencia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

FERREIRA, D. S. **A importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho nas organizações da zona da mata mineira.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXII, Nº. 000015, 23/11/2013. Disponível em: http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico_3_0.pdf

GPTW, **Quanto vale um Feedback?**
<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/valor-feedback>, 2016.

KANAANE, R.; ABUSSANRA, J. **Jogos em treinamento e desenvolvimento do potencial humano.** Integração, v. 52, p. 83-94, 2008.

MISSEL, S. **Feedback corporativo.** Editora Saraiva, 2017.

MOSS, S. E.; SANCHEZ, J. I. Are your employees avoiding you? Managerial strategies for closing the feedback gap. **Academy of Management Executive**, v. 18, n. 1, p. 32-44, fev. 2004. Disponível em <<http://amp.aom.org/content/18/1/32.short>>

LANE, D. C. **On a resurgence of management simulations and games.** Journal of Operational Research Society, v. 46, n. 5, p. 604-625, 1995.

SOUZA, R. A. R. **A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa.** 2008.

TURCI, R. H. **Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial.** Revista Interatividade, v. 1, n. 1, p. 81-89, 2013.



2019
melhores
empresas
você/s/a
para trabalhar

2019
melhores
empresas
você/s/a
para começar
a carreira



TOP SER HUMANO 2021

- CATEGORIA ORGANIZAÇÃO -

Case inscrito em 2020, entregue em 2021