

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

PEDRO NAKANO RODRIGUES

Mapeamento da utilização da metodologia de *feedback* por uma empresa
brasileira

São Carlos
2021

PEDRO NAKANO RODRIGUES

Mapeamento da utilização da metodologia de *feedback* por uma empresa
brasileira

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Capaldo Amaral

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

N696m Nakano Rodrigues, Pedro
Mapeamento da utilização da metodologia de
feedback por uma empresa brasileira / Pedro Nakano
Rodrigues; orientador Daniel Capaldo Amaral;
coorientadora Daniele Carolina Lopes. São Carlos,
2021.

Monografia (Graduação em Engenharia de
Produção) -- Escola de Engenharia de São Carlos da
Universidade de São Paulo, 2021.

1. feedback . 2. avaliação de desempenho. 3.
estudo de caso. I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Pedro Nakano Rodrigues
Título do TCC: Mapeamento da utilização da metodologia de feedback em uma empresa brasileira
Data de defesa: 12/03/2021

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Daniel Capaldo Amaral (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professora Doutora Daniele Carolina Lopes (co-orientadora)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Professor Associado Mateus Cecílio Gerolamo	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	

Presidente da Banca: **Doutora Daniele Carolina Lopes**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais por todo o apoio e suporte em todos os momentos de dificuldade, por serem protagonistas em minha formação pessoal e por compartilharem comigo todas as experiências durante minha jornada acadêmica.

Ao meu irmão, André, pelo companheirismo e amizade em todos os momentos.

À República Berlim que foi essencial para minha formação como indivíduo e por ter proporcionado amizades para a vida e momentos inesquecíveis.

À República Mansa pela paciência em todos os momentos de dificuldades e por terem estado do meu lado e apoiado todos os meus passos.

Ao meu grande amigo Jamal, que sempre esteve do meu lado quando precisei.

A todos as amizades que fiz durante o curso, essenciais por tornar minha experiência universitária extraordinária.

À Daniele, coorientadora dessa pesquisa, pelo auxílio, presteza e paciência durante a escrita do trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal.

RESUMO

RODRIGUES, N. P. Mapeamento da utilização da metodologia de *feedback* por uma empresa brasileira. 2021. 198 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2021.

Dentro do cenário corporativo atual, marcado pela alta competitividade entre as organizações e crescente relevância do capital humano, o *feedback* figura-se como metodologia largamente utilizada por líderes e como objeto de estudo de diversas frentes científicas. Diante desse contexto, a presente pesquisa, do tipo estudo de caso, busca descrever a aplicação da metodologia de *feedback* pela gerência de uma empresa brasileira. Foram realizadas entrevistas semi estruturadas com quatro gerentes da organização e as respostas foram compiladas e analisadas com o auxílio do *software* “MAXQDA 2020”. Foi possível constatar que a organização, no geral, possui uma preocupação latente quanto a utilização do *feedback*: reconhecendo sua importância, como alavanca de crescimento e aprendizado organizacional e incentivando sua prática, na comunicação da liderança do dia a dia e em momentos formais de avaliação de desempenho. Entretanto, não há uma uniformidade de definição e aplicação do *feedback* entre os gerentes, sendo que os pontos mais críticos dizem respeito à escolha do tipo de *feedback*, sequência e uniformidade da metodologia de avaliação de desempenho entre as gerências.

Palavras-chave: *Feedback*. Avaliação de Desempenho. Estudo de caso.

ABSTRACT

Within the current corporate scenario, marked by high competitiveness among organizations and the growing relevance of human capital, *feedback* appears as a methodology widely used by leaders and as an object of study on several scientific areas. In this context, the present research, a case study type, seeks to describe the use of the feedback methodology by the management of a Brazilian organization. Semi-structured interviews were conducted with four managers of the organization and the responses were compiled and analyzed with the help of the “MAXQDA 2020” software. It was possible to verify that the organization, in general, has a latent concern regarding the use of *feedback*: recognizing its importance, as a lever for growth and organizational learning and encouraging its practice, in the communication of the daily leadership and in formal moments of performance evaluation. However, there is no uniformity in the definition and application of *feedback* among managers, and the most critical points are related to the choice of type of *feedback*, sequence and uniformity of the performance evaluation methodology among managers.

Keywords: *Feedback. Performance Evaluation. Case Study.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
1.1 Contextualização	08
1.2 Objetivo.....	09
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	10
2.1 Definição do termo <i>feedback</i>	10
2.2 Fundamentos do <i>feedback</i>	11
2.2.1 Importância do <i>feedback</i> para as organizações.....	17
3 METODOLOGIA	20
3.1 Participantes.....	20
3.2 Procedimento de coleta de dados.....	21
3.3 Análise dos dados.....	22
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	24
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS GERENTES.....	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O cenário pós guerra foi marcado por uma crescente nos processos de globalização, caracterizado pelo crescimento dos fluxos de bens e serviços e do investimento internacional em níveis consistentemente superiores aos níveis de crescimento da produção (FRANCO, s. d.). Por meio do avanço verificado nos setores de transporte, comunicações e informação, verificou-se uma maior integração do espaço econômico e corporativo a níveis globais, aumentando a competitividade entre as organizações.

Diante dessa perspectiva, tornou-se imperativo que as empresas buscassem vantagens competitivas de forma a se diferenciarem de seus concorrentes e garantirem a sobrevivência no mercado (KWASNICKA, 1995).

Então, a empresa que deseja prosperar no ambiente moderno, marcado pela competitividade e mudanças rápidas, necessita estar aberta a inovações e a aprender e se reinventar constantemente. Logo, faz-se necessário que o capital humano organizacional capacite-se continuamente, mantenha altos níveis de desempenho e produtividade e seja capaz de operar nesse universo instável e de grandes transformações. Para que isso seja possível, torna-se imperativo a existência de processos de acompanhamento, avaliação de desempenho e capacitação assertivos na organização.

O *feedback* figura-se como instrumento indispensável dentro desse processo, por permitir esclarecer ao colaborador sobre a qualidade de seu comportamento, seja ele positivo ou negativo, auxiliando na manutenção ou melhoria de desempenho (HEWARD, 2007). O *feedback* também possibilita direcionar os colaboradores para resultados esperados e para o propósito da organização, ajustes estratégicos em situações inesperadas, melhoria na comunicação entre gestores, alinhamento de metas entre indivíduo e empresa, maior compreensão de ações e resultados, ocasionando em vantagem competitiva (LEE, et al., 2016; CHOONG, 2013).

O *feedback* passou a ser largamente utilizado por líderes e organizações e, dentro do campo científico, tornou-se objeto de estudo de diversos campos de pesquisa. Moon et al. (2017) apontaram que o *feedback* é visto como a ferramenta mais empregada no campo da Análise do Comportamento nas Organizações (OBM), com efetividade demonstrada em pesquisas básicas e aplicadas. Balcazar et al. (1989) conferiram dez anos (1977-1986) de

publicação do *Journal of Organizational Behavior Management*, uma das mais influentes revistas dentro do campo de OBM (*Organizational Business Management*, em inglês), e notaram que *feedback* foi alvo e tema central em mais de 50% das pesquisas em relação ao comportamento organizacional publicadas em nove dos dez anos revisados, com eficácia demonstrada nos estudos analisados. Já segundo Mangiapanello e Hemmes (2015), de 1983 a 2013, 441 artigos foram publicados em 50 jornais científicos contendo o termo *feedback* no título. Havendo um aumento na quantidade de publicações após o ano de 2006, o que demonstra sua crescente importância para a ciência nos tempos atuais.

Existem diversas pesquisas que buscaram examinar a efetividade do uso do *feedback* em diferentes contextos, como: avaliação de estudantes universitários, terapeutas e pacientes, indivíduos na direção de carros, comportamentos ergonômicos em cenários de trabalho, velocidade de digitação, entre diversos outros (HOUUMANFAR, 2013). Contudo, por meio de uma pesquisa não extensiva sobre o tema averiguou-se que existem poucos exemplos de aplicação em organizações reais, sendo a grande maioria dos trabalhos e pesquisas conduzidos em ambientes controlados, simulando a eficácia de variáveis da ferramenta, como canal de aplicação, frequência, timing, conteúdo. Há então, uma lacuna na literatura que motiva o desenvolvimento da presente pesquisa.

O presente estudo foi conduzido dentro de uma organização brasileira, privada, de grande porte, provedora de serviços de marketing digital privada e se caracterizou pelo mapeamento da aplicação do *feedback* por parte da gerência. Logo, este trabalho possui relevância para a ciência, ao compartilhar um contexto real de uma empresa dentro do cenário brasileiro e ao possibilitar a organização encontrar possibilidades de melhoria quanto a suas técnicas de gestão organizacional.

1.2 Objetivo

Descrever a aplicação da metodologia de *feedback* pela gerência de uma empresa brasileira.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Definição termo *feedback*

O *feedback* possui relevância e é objeto de pesquisa para diversas áreas. Oliveira (2019), em sua pesquisa sobre o tema, apontou para duas áreas chave de conhecimento para o entendimento do conceito de *feedback* e sua aplicabilidade dentro de organizações: Psicologia e Psicologia Organizacional.

Conforme defendido pela autora - cujo trabalho também buscava o entendimento da aplicação do *feedback* dentro de organizações - a Psicologia, como ciência que estuda o comportamento humano, traz relevância para essa pesquisa como fonte de conhecimento e base para o entendimento das necessidades e disposições do indivíduo como parte de uma empresa. Logo, os estudos e pesquisas dessa ciência são essenciais para a compreensão da dinâmica que decorre da aplicação do *feedback* no universo corporativo. A Psicologia possui um campo de pesquisa específico voltado ao estudo das relações humanas denominado Treinamento em Habilidades Sociais (THS). Neste campo, o *feedback* é visto como uma habilidade de comunicação, e é definido como uma descrição verbal ou escrita sobre o desempenho de uma pessoa com a finalidade de regulação de desempenhos que geram determinados resultados e que é acionado em caso de desequilíbrio entre o processo (conjunto de desempenhos) e o produto (resultados) (DEL PRETTE; DEL PRETTE; 2001). Para Moscovici (1995, p. 54) *feedback* é um “processo de ajuda para mudança de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornece-lhe informações sobre como sua atuação está afetando as pessoas”.

Em relação a área da Psicologia Organizacional, existe um campo de pesquisa denominado Análise do Comportamento Aplicada às Organizações ou OBM (*Organizational Behavior Management*) caracterizado pela aplicação e estudo de princípios do comportamento a indivíduos e grupos em negócios, indústrias, governos e configurações de serviço humanas (WILDER, et al 2009). Dentro do OBM, diversos autores buscaram chegar em uma definição para o *feedback*. Sulzer-Azaroff e Mayer (1991) definiram como informação transmitida ao indivíduo após um desempenho em particular. O *feedback* ainda pode ser visto como uma descrição verbal (oral ou escrita) que diz respeito ao desempenho, provendo contexto sobre a qualidade ou quantidade da conduta de um indivíduo (ALVERO; et al, 2001; COOPER; et al 2007). Para Esteves et al (2011) o *feedback* pode ser conceituado da seguinte forma:

O *feedback* deve ser compreendido como uma técnica muito valiosa e importante dentro do mundo corporativo: é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre aspectos pessoais ou profissionais. *Feedback* não é criticar, é saber falar aquilo que precisa ser dito da forma correta e na hora certa. Além disso, envolve falar dos pontos que precisam ser aprimorados, mas também dos pontos que estão bem desenvolvidos” (ESTEVES,et al; 2011, p. 82).

2.2 Fundamentos do *feedback*

O campo do Treinamento em Habilidades Sociais (THS) e da OBM possuem diversos estudos e pesquisas sobre o *feedback*, buscando entender sua aplicabilidade e efetividade em contextos variáveis, logo estabelecendo boas práticas, elementos e fundamentos essenciais para o bom funcionamento do *feedback*.

Hickman e Geller (2003) classificaram o *feedback* em avaliativo e desenvolvimentista - também conhecido como *feedforward*. O primeiro orientado ao passado e o segundo, ao futuro. *Feedback* avaliativo foca no que foi bom ou ruim referente a um desempenho passado de um colaborador, já o desenvolvimentista, questiona como desempenhos futuros podem ser aprimorados.

Ismail e Bukhori (2017) incentivaram a utilização de ambos os *feedbacks*, pois, se usados em conjunto, trazem impactos positivos sobre o conhecimento organizacional e garantem vantagem competitiva para a organização. Guo et al. (2014) propuseram maior ênfase no *feedforward*, considerando o cenário de rápida inovação e constante mudança do universo corporativo, logo há a necessidade de manter o foco adiante, nas habilidades que devem ser adquiridas para lidar com as mudanças. Grafton *et al.* (2010) acrescentou que o *feedforward* possibilita a comunicação da estratégia para os colaboradores, guiando-os para a aquisição de habilidades e oportunidades que serão necessárias dentro do futuro almejado pela empresa.

Aljadeff-Abergel et al. (2017) expandiram as possibilidades de classificação do *feedback*, dividindo-o em quatro grandes grupos: positivo (ex, “ótimo trabalho com a reunião”), corretivo (ex, “Na próxima vez tente entregar o elogio mais rápido”), geral (ex, “Bom trabalho hoje”) e específico (ex, “Excelente como ignorou o comportamento dele”), ou uma combinação deles (ex, geral positivo).

Braksick (2007), Daniels e Bailey (2014) e Kopelman (1986) recomendaram a utilização do *feedback* específico frente ao geral, uma vez que quanto mais específico o *feedback*, melhores os resultados. Ademais, *feedbacks* específicos reduzem a incerteza de quão

positivo ou negativo foi o desempenho de um indivíduo em uma dada tarefa (ASHFORD, 1986; ASHFORD E CUMMINGS, 1983).

Williams e Geller (2000) e Lee et al. (2014), complementaram afirmando que quando puder ser aplicado frequentemente, não há a necessidade de ser específico. O *feedback* específico não será sempre mais efetivo que *feedbacks* globais. Quanto mais imediato o estímulo, menos específico precisa ser (DANIELS & BAILEY, 2014).

Park et al. (2019) apontaram que a necessidade do *feedback* específico pode variar de acordo com o nível de dificuldade de uma certa tarefa. Para tarefas difíceis e complexas, *feedbacks* específicos auxiliam na melhoria de desempenho; contudo, para tarefas simples, *feedbacks* gerais já serão suficientes para aperfeiçoar a execução.

Segundo Park et al. (2019), tais conclusões são de grande valia e possuem importantes implicações práticas, especialmente do ponto de vista gerencial. No caso de líderes encontrarem dificuldades em frequentemente monitorar o desempenho dos colaboradores ou automatizar observações, eles deveriam observar comportamentos específicos quando possível e se valer do *feedback* específico. Caso a especificidade se prove difícil, pode-se conseguir o mesmo resultado com a frequência. É essencial que *feedback* seja específico ou frequente, não podendo ser esperado ganhos em desempenho adicionais, caso ambas as variáveis sejam impostas no *feedback*.

Outro fator relevante está relacionado a comportamentos já aprendidos, em oposição a comportamentos relativamente novos. Alavosius e Sulzer-Azaroff (1990), Chhokar e Wallin (1984), e Leivo (2001) descobriram que diferentes frequências de uso do *feedback* produziram resultados semelhantes em comportamentos e práticas que já estavam incorporadas e dominadas. Essas descobertas apontam que *feedbacks* frequentes são mais importantes para a aquisição e aprendizado de novos comportamentos do que para a manutenção dos mesmos (e.g., ALAVOSIUS, SULZER-AZAROFF, 1990; FAIRBANK, PRUE, 1982).

No que diz respeito ao *feedback* positivo versus negativo, Belshak e Hartog (2009) recomendaram a priorização do primeiro frente ao segundo, uma vez que o *feedback* negativo costuma induzir reações negativas no receptor: sentimentos de raiva, desapontamento, vergonha e frustração. Del Prette e Del Prette (2001) reforçaram a priorização do negativo pelo positivo, pois, o último motiva o receptor a ouvir com maior atenção as afirmações feitas pelo emissor, expandindo sua compreensão sobre o próprio desempenho; fomentando o aprimoramento dos pontos valorizados e amplificando a possibilidade da recorrência dos desempenhos valorizados.

Em circunstâncias que sejam necessárias a aplicação do *feedback* corretivo, Best (2011) instruiu que deve ser dado um momento ao receptor para processar e se acalmar, antes que os próximos passos sejam avaliados. Outra alternativa, em situações nas quais haja tal possibilidade, seria a utilização de sequenciamento de *feedbacks*. Zachary (2012) indicou o uso de *feedbacks* no formato positivo – positivo – positivo – corretivo. O encadeamento na sequência positivo – negativo – positivo é conhecido como *feedback* sanduíche, também sendo defendido na literatura (The Hamburguer, 2007). Em um estudo, Henley e DiGennaro Reed (2015) testaram diversas combinações de sequência de *feedback* e encontraram resultados interessantes. No estudo, identificaram que o *feedback* sanduíche não era o mais efetivo em melhoria de desempenho, chegando às seguintes conclusões: *feedback* corretivo – positivo – positivo (CPP) gerou os melhores resultados, seguido do *feedback* positivo – corretivo – positivo (PCP, ou *feedback* sanduíche) e finalmente o *feedback* positivo – positivo – corretivo (PPC), com os piores resultados. Logo, aparentemente, quanto mais informação é concedida antes da afirmação corretiva, menos efetivo se torna o *feedback*.

Apesar de existirem diversos estudos e recomendações sobre a forma de aplicação do *feedback*, Moscovici (2003) assegura que na prática estes preceitos, mesmo quando assimilados e intelectualmente aprovados, são difíceis de serem observados, seja no processo de “dar” quanto de “receber” *feedback*, fato que pode ser comprovado pelos recorrentes casos de insucessos no diálogo. Logo, com o intuito de minimizar erros nesse processo buscou-se mapear quais as maiores dificuldades para ambos, emissor e receptor, e como mitigá-las.

Segundo Bradford (n.d.), o receptor muitas vezes receia o fato de que aceitar o *feedback* signifique se colocar em uma posição de subordinação frente ao emissor, que seja visto como menos competente, e seja menos respeitado como consequência. Ademais, receia que o *feedback* seja uma obrigação para mudar de comportamento, mudança para qual talvez não esteja preparado ou seja incapaz de se adaptar. Moscovici (2003) reforça tais pontos citando que no que diz respeito a “receber *feedback*”, fatores como imagem, status, medo de estar perdendo a independência ou ter de mudar constituem as principais dificuldades. E acrescenta como percalço o fato do indivíduo que recebe o *feedback* não estar preparado psicologicamente para o mesmo, ou não o almeje ou o considere necessário.

Como forma de mitigar tais dificuldades, Bradford (n.d.) instruiu alguns pontos que devem ser levados em consideração pelo receptor durante a aplicação do *feedback*: validar a informação recebida com outros, como forma de levantar qual a percepção de outros indivíduos referente ao comportamento analisado; estar presente até que o locutor tenha terminado seu *feedback*; parafrasear o que ouviu e assim confirmar se compreendeu toda a mensagem; ser

claro e específico, caso peça por algum *feedback*, sobre qual *feedback* específico está requerendo e de quem, e prover informações contextuais sobre o porquê de estar pedindo pelo *feedback*. Por fim, Grote (2011) recomenda separar 30 minutos depois da sessão para refletir sobre o que foi comunicado.

No que diz respeito ao emissor, Del Prette (2001) elencou que a incapacidade de perceber as necessidades do outro, o erro de observar e detalhar o comportamento e o anseio de utilizar o *feedback* como forma de exercício de poder constituem os maiores entraves. Moscovici (2003) acrescentou como dificuldade o ensejo de se demonstrar inteligência e habilidade, em vez de garantir que o *feedback* seja útil para os receptores e seus objetivos. Para Bradford (n.d.), os maiores pontos de atenção seriam: a preocupação em danificar o relacionamento ou deixar o outro defensivo ou nervoso e o receio de que o fato de dar *feedbacks* abre espaço para receber *feedbacks*, possibilidade que o emissor pode não estar à vontade para.

Choi et al. (2014) recomendaram que o emissor, em primeiro lugar, garanta que o receptor o confia. Tal confiança tem dois componentes: o emissor precisa ser considerado competente e experiente no tópico em discussão; deve ser confiado do ponto de vista emocional, como seguro, respeitoso e honesto. Moscovici (2003) reforçou a importância de se estabelecer uma relação de confiança recíproca entre emissor e receptor, pois diminuirá bloqueios existentes entre ambos. Para Bradford (n.d.) , o *feedback* será mais efetivo caso haja um pedido por parte do receptor em ouvi-lo.

Best (2011) apontou a necessidade do alinhamento prévio entre ambos, quem dá e quem recebe o *feedback*. Ambos precisam estar na mesma página com relação a desempenho no trabalho, o que é necessário para atingi-lo, e como se relaciona com as metas da organização. Emissor e receptor devem buscar: alinhamento quanto ao desempenho até o presente momento, esclarecer áreas de incerteza, trazer à tona a melhor informação possível com o objetivo de maximizar desempenho do funcionário.

Além das recomendações específicas para emissor e receptor, a literatura discute há anos sobre quais as premissas básicas para utilização do *feedback* e seus impactos sobre a eficácia da ferramenta. Moscovici (2003) defendeu alguns aspectos do *feedback* para garantir que se torne um processo realmente útil: ser descritivo, ser específico, ser compatível com as necessidades de ambos os envolvidos, ser digerido para atitudes que possam ser alteradas, ser solicitado de preferência, ser oportunno (levando em consideração aspectos como prontidão da pessoa em ouvi-lo, apoio dos demais, clima emocional e, em geral, próximo do comportamento analisado) e ser esclarecido (garantir a compreensão por parte do receptor). Del Prette (2001) reforçou alguns aspectos e levantou alguns outros componentes que devem ser levados em

consideração ao usar a ferramenta: observar aspectos não verbais (tom de voz, linguagem corporal, contato visual), dirigir o *feedback* diretamente para a pessoa, descrever o comportamento momentâneo e não características pessoais, ser descriptivo em vez de avaliativo, exibir o *feedback* mais próximo quanto possível da manifestação do comportamento.

Grote (2011) sugeriu a adoção de uma matriz de *performance* para desenvolver sessões de *feedbacks* em formato distintos, entre indivíduos de alta e baixa *performance*. A matriz é baseada em resultados de desempenho e comportamentos (comportamentos significando ética, *fit* cultural, colegialidade e outros intangíveis que podem não afetar a qualidade do trabalho, mas do ambiente em si) que categorizam os cinco tipos de colaboradores: “*Lovable Loser* (Amados fracassos), *Failure* (Fracassado), *Journeyman* (Homens Jornada), *Star* (Estrela) e *Prima Donnas* (Narcisista)” (vide figura a seguir):

Figura 1: Matriz de *performance*

	Baixa performance	média	Alta performance
Ótimos Comportamentos	Lovable Loser		Star
Média		Journeyman	
Comportamentos inadequados	Failure		Prima Donnas

Fonte: Dick Grote, *How to be Good at Performance Appraisals* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).

Na metologia de Grote (2011), *feedbacks* para “stars” e “journeyman” – sólidos “nível B” que garantem a continuidade da empresa – devem atentar-se primeiramente em motivar e energizar o funcionário. Colaboradores de alto desempenho tendem a se auto motivar e estão dispostos a trazer seus erros para reuniões de avaliação de performance. Contudo, o autor ressaltou que muitos gerentes costumam evitar dar *feedbacks* negativos para bons colaboradores que têm sua preferência, e assim negligenciam possíveis pontos de melhoria e possíveis desalinhamentos com a organização. Tais gerentes assumem que bons colaboradores irão buscar por *feedbacks* e saberão quais *feedbacks* necessitam. Tal fato torna-se problemático quando as metas da organização se alteram ou o funcionário está passando por circunstâncias árduas (ADAMS, 2005).

Ainda de acordo com Grote (2011), “*Failures*”, “*lovable losers*” e “*prima donnas*”, por outro lado, precisam de um claro e específico discurso de necessidade de alteração de desempenho. A comunicação precisa apontar que é necessária uma imediata mudança de comportamento caso o indivíduo almeje continuar na empresa, contudo, tal comunicação deve atentar-se em evitar gerar reações defensivas. O autor acrescentou alguns pontos essenciais: distanciar-se de trazer um lado positivo quando esse não existe, mencionar as forças do

colaborador, salientar ações específicas, em vez de qualidades pessoais e reforçar em gerar alinhamento com o subordinado quanto a existência de ações e consequências, e como começar a resolver o problema - carece de ser uma conversa sobre causas, uma conversa sobre como resolver o problema. Pearce (2012, p. 93) recomendou, para lidar com esse tipo de colaborador, que gerentes descrevam os efeitos da ação: “Quando você faz [descrever a ação] se gerar [descrever a consequência negativa para a empresa]. Pratique isso, pois funciona”.

Bradford (n.d.) sugeriu a adoção do modelo de aprendizado interpessoal, desenvolvido na Universidade de Stanford, para garantir a efetividade com a aplicação do *feedback*. Segundo o modelo, existem três distinções que precisam ser levadas em consideração:

“Há uma parte de mim que sou *expert*: minhas necessidades, motivos e intenções. Há uma parte de mim que é pública e conhecida por nós dois: comportamento (comportamento pode ser verbal ou não verbal, e silêncio e inação são também formas de comportamento). Há uma parte de mim que você é *expert*: os efeitos do meu comportamento sobre você”

O autor apontou como recomendação evitar “cruzar a rede”, ou seja, comunicar-se de forma a expressar quais os sentimentos gerados em si próprio pelos comportamentos dos outros, ao contrário de tentar atribuir possíveis motivos e intenções a esses comportamentos. O uso dos sentimentos é vital nesse processo e auxilia no processo de comunicação, na resolução de problemas interpessoais e na construção de relacionamentos duradouros. *Feedbacks* baseados em sentimentos são eficazes por alguns motivos: tornar a comunicação mais completa ao evidenciar informações cruciais entre os envolvidos na conversa; indicar (para si mesmo e para os outros) a importância da situação; tratar-se de um excelente meio de se tornar conhecido, afinal o individualismo de uma pessoa é evidenciado pelo que a torna chateada ou encantada, próxima ou distante; auxiliar líderes no processo de gestão, uma vez que ao não expressar quando estão nervosos, tristes, satisfeitos, perdem influência, geram sinais mistos para os subordinados, que perdem tempo tentando “compreender o chefe” (BRADFORD, n.d.).

O *feedback* é um tema altamente explorado dentro da literatura, por isso a grande quantidade de pesquisas sobre o tema e diversas categorizações e recomendações quanto aos seus fundamentos. Entretanto, é cabível compreender sua aplicabilidade, dinâmica e valor para o universo corporativo.

2.2.1 Importância do *feedback* para as organizações

O contexto de globalização atual, concorrência e rápida mudança, requer que pessoas e organizações não permaneçam em suas zonas de conforto para sempre. Circunstâncias mudam rapidamente e empresas necessitam desenvolver novas estratégias e os colaboradores, novas habilidades. Segundo Best (2011), tais circunstâncias requererem o *feedback*.

Dentro do campo da OBM, o *feedback* é considerado o procedimento de intervenção mais usado, com resultados e efetividade provada em pesquisas básicas e aplicadas (MOON; LEE; LEE; OAH, 2017). Dentro de organizações, o *feedback* impacta não somente nas tarefas e desempenho dos colaboradores, mas no comprometimento com a empresa, compreensão das metas e missão da organização, relacionamentos de trabalho, moral, motivação, confiança, satisfação no trabalho, entre outros (BEST, 2011). Best (2011) acrescentou que o *feedback* não somente tem a capacidade de afetar o desempenho no trabalho positiva ou negativamente, mas a qualidade das relações corporativas também: se mal aplicados podem reduzir comprometimento com a organização, inspirar o que alguns pesquisadores chamam “CWB” ou comportamentos de trabalho contraprodutivos (do inglês, counterproductive work behaviors), além de poder gerar sentimentos de *stress*, levar os colaboradores a se sentirem ameaçados, e enxergar colegas de trabalho como competidores em vez de parceiros; quando bem aplicados, incentivam funcionários a buscar atividades de desenvolvimento.

Leme (2015) defendeu que o uso do *feedback* direciona os funcionários no rumo do objetivo da empresa. E Missel (2012), que o *feedback* é uma ferramenta que permite a gestores auxiliarem seus funcionários, por meio de retornos sistemáticos, a enxergarem seus próprios desempenhos, sejam eles, negativos ou positivos.

Os próprios colaboradores têm interesse no *feedback*, como forma de entender qual o nível de suas entregas, buscando assim o aprimoramento e escalada de carreira. Em pesquisas com funcionários do Google, os resultados mostraram que os colaboradores qualificavam um líder de sucesso, aquele que: mantivesse periódicos “one-on-one coaching” (reuniões um a um com o gestor), os quais incluem expressão de interesse no colaborador e frequentes *feedbacks* personalizados (SULLIVAN, 2013).

A firma de advocacia global Baker McKenzie realizou uma pesquisa com seus associados e observou resultados semelhantes. Os associados gostariam de *feedbacks* de maior qualidade sobre sua performance: mais compreensivos sobre todas as áreas chave de *performance*, que vão além de generalizações, para exemplos do que é específico e útil. Além disso, os associados demandavam mais transparência quanto o que é esperado de cada um em sua posição atual, e o que é esperado para outros níveis hierárquicos, e quais competências e

habilidades seriam necessárias para chegar lá. Por fim, gostariam de entender quais oportunidades de desenvolvimento a empresa ofereceria para auxiliá-los a subir de carreira (GORYSBERG; SHERMAN, 2008).

As pesquisas citadas anteriormente conversam com o que foi advertido por Best (2011): funcionários competentes e altamente motivados tendem a buscar a todo momento compreenderem como estão desempenhando. Madzar (1995) acrescentou que muitos indivíduos enxergam a falta de *feedbacks* como causador de ansiedade, e sentem que não recebem suficientes *feedbacks* de alta qualidade. Afinal, para Moscovici (2003) todas as pessoas carecem do *feedback*, pois há a necessidade de se entender quais comportamentos estão inadequados, como possibilidade de correção de erros e evolução nos acertos.

Caso a cultura da organização não valorize e promova o *feedback*, qualquer intervenção tenderá a indicar uma emergência, ou punição (BEST, 2011). O autor acrescentou que não existe posição neutra em relação ao *feedback*, em outras palavras, ausência de *feedback* é um *feedback*, e a mensagem que comunica é: “conversa sobre desempenho é perigosa”. Para Davis e Newstrom (2001), o gestor exprime uma mensagem ao deixar de elogiar ou notificar a qualidade do trabalho de um subordinado, ou mesmo, não disponibilizando recursos que facilitem a execução do trabalho em si. A comunicação acontece tanto pela ação quanto pela inércia, e em ambos os casos, o líder está emitindo uma mensagem.

As atitudes da empresa frente ao *feedback* são importantes. *Feedback* deve ser visto como significativo, útil e aceitável. Culturas nas quais essa dinâmica ocorre tendem a possuir colaboradores mais motivados, comprometidos e satisfeitos com seu trabalho (BAKER; et al 2013). Best (2011) apontou que mesmo os colaboradores mais motivados não buscarão o *feedback* se têm motivos para acreditar que a organização vai ignorar, ou até mesmo, puni-lo por seus esforços.

Além da orientação frente ao uso da ferramenta, cabe a organização desenvolver uma estrutura que seja base para o desenvolvimento da cultura de *feedbacks*. A missão da empresa precisa estar clara, metas estratégicas definidas e performance individual necessita estar relacionada com o desempenho organizacional como um todo, além disso, é vital haver definições claras quanto ao escopo de trabalho de cada cargo e delimitações de cada time. (BEST, 2011). Kluger e DeNisi (1996) possuem uma visão semelhante, reforçaram sobre a necessidade de se ter metas claras e promover um ambiente onde os colaboradores creiam no atingimento de sucesso e exista garantia para seu comprometimento. Por fim, a empresa deve promover a cultura de gerência do desempenho, estabelecendo metas de desempenho em todos

os níveis hierárquicos e um sistema de recompensas diretamente ligado as competências e comportamentos requeridos (BEST, 2011).

Organizações que promovem práticas e atitudes pró feedback são normalmente vistas como orientadas ao aprendizado. Segundo Garvin, et al (2014), organizações orientadas ao aprendizado (em inglês, learning organizations) possuem: um ambiente de aprendizado acolhedor, processos e práticas de aprendizados concretos e comportamentos da liderança que promovam aprendizado. Ainda segundo os autores, aspectos da cultura de aprendizado incluem segurança psicológica, apreciação de diferenças, abertura a novas ideias e tempo para reflexão. A segurança psicológica trata-se de um componente crítico das dinâmicas de feedback, fazendo referência a possibilidade de ser aceitável tomar riscos, admitir erros, ou tentar novas práticas que podem ou não funcionar.

Em suma, uma organização com orientação ao aprendizado e um bom sistema de gerência de *performance*, com o uso de *feedbacks* frequentes, promove um círculo virtuoso de comunicação, alinhamento e melhoria contínua; fatores essenciais para se manter competitiva dentro do cenário atual marcado por rápidas mudanças e competitividade (BEST, 2011).

3 METODOLOGIA

O presente estudo se trata de uma pesquisa qualitativa do tipo estudo de caso, caracterizado por seu caráter empírico que apura um fenômeno atual no contexto da vida real (YIN, 2001). Dentre os benefícios da condução de um estudo configuram-se a oportunidade de desenvolver novas teorias e de expandir a compreensão sobre eventos reais e contemporâneos (SOUZA, 2005). Dessa forma, essa pesquisa busca avultar o entendimento sobre o *feedback*, ferramenta de grande relevância nos contextos atuais.

Forza (2002), Croom (2005) e Souza (2005) propuseram o seguinte conteúdo e sequência para a condução do estudo: definir uma estrutura conceitual- teórica, planejar o caso, coletar os dados, analisar os dados e gerar relatório.

Foi realizado um mapeamento da literatura para identificar o tópico de pesquisa no contexto da literatura disponível sobre o tema, como defendido por Croom (2005). O planejamento do caso envolveu a escolha de uma organização com a qual o pesquisador tem proximidade – fato que facilitou o acesso aos dados – e que é reconhecida pela aplicação de práticas humanizadas e de valorização do funcionário.

3.1 Participantes

Participaram quatro gerentes de uma das áreas da operação – frente de mídias pagas – de uma empresa de grande porte, privada, de origem brasileira, pertencente ao setor terciário, provedora de serviços de marketing digital para outras empresas – empresa para empresa (do inglês, “Business to Business” ou “B2B”). Os participantes (P) da pesquisa consistiram em gerentes de uma área específica da operação da empresa. Desses participantes, três do sexo masculino e uma do sexo feminino, com idades variando de cerca de 25 a 30 anos. O tempo de atuação na empresa varia entre os gerentes, entre três a cinco anos de atividade. Contudo, o exercício no cargo gerencial varia de seis meses a dois anos.

A escolha do nível gerencial se deu pela sua importância, considerando suas atribuições e a estrutura hierárquica da organização. A diretoria não possui contato próximo com a operação, não tem participação ativa e recorrente nos processos e atividades rotineiras. Cabe a gerência mapear as competências e habilidades de seus subordinados e ser responsável pelo seu desenvolvimento, o que a coloca em posição de destaque para a condução da presente pesquisa.

Já a área de operação foi escolhida por ser representada pela maior quantidade de colaboradores da organização e por ser a frente mais estratégica do ponto de vista financeiro, uma vez que é responsável pela maior fatia do faturamento.

3.2 Procedimento de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas. De acordo com Duarte (2004), entrevistas são excelentes ferramentas para se mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios da organização em estudo; permitindo ao pesquisador colher indícios das maneiras como cada indivíduo percebe sua realidade e promovendo dados que possibilitem a descrição e compreensão da lógica que reina no interior do grupo, fato que, geralmente, é mais árduo de se conseguir por meio de outros instrumentos.

Primeiramente, fez-se necessário pedir autorização para a organização para que as entrevistas fossem conduzidas com os participantes. Fato que foi obtido com o representante legal da empresa.

A condução das entrevistas seguiu um roteiro previamente definido (vide Apêndice A). Para a elaboração do roteiro foram usados como base o conteúdo teórico-conceitual abordado e o objetivo da presente pesquisa, resultando nos seguintes temas: conceito e definição *feedback*, familiaridade com o termo, menção do termo pela organização, aplicação do *feedback* na rotina, metodologias de aplicação, impactos do *home office* sobre o uso de *feedbacks*, impactos verificáveis nos subordinados com o uso da ferramenta, exemplos de *feedbacks*, sistema de avaliação de desempenho dos subordinados. Dentro de cada tópico, o entrevistado era livre para comentar sobre o que achasse relevante, e algumas perguntas extras foram levantadas pelo pesquisador para obter maior entendimento quanto a resposta do entrevistado.

Aos participantes foi informado que a pesquisa teria caráter sigiloso, sendo que em nenhum momento, seria revelado seu nome ou o nome da organização. Foi elaborado pelo pesquisador e apresentado aos participantes, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), de acordo com as normas de Ética em Pesquisa com Seres Humanos conforme a Resolução/CNS nº. 466, de 12 de dezembro de 2012. O termo previa a garantia de anonimato, e a potencial recusa a quaisquer respostas e possibilidade de saída da conversa, caso o entrevistado se sentisse desconfortável. Por fim, comunicava que a conversa seria gravada para posterior transcrição.

As entrevistas foram realizadas em dias diferentes com cada participante e tiveram a duração de cerca de 1 hora cada. Foi utilizado a plataforma do *Google Meets*, que permitiu compartilhar áudio e vídeo entre pesquisador e entrevistado.

As gravações foram, então, transcritas pelo entrevistador com o auxílio da ferramenta “Transcribe”.

3.3. Análise de dados

Após a coleta das informações, faz-se necessário analisar e tirar significações do conteúdo obtido. O termo análise do conteúdo designa-se como:

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2010, p. 42).

Dessa forma, para realizar tal procedimento, recorreu-se ao recurso das análises temáticas, defendido por Duarte (2004). Tomou-se o conjunto de informações obtidas com os entrevistados, as quais foram ordenadas em eixos temáticos, de acordo com os objetivos centrais orquestrados antes da entrevista. O material resultante foi então fruto da interpretação dos fragmentos dos discursos dos participantes com as referências teórico/conceituais que guiaram o olhar do pesquisador. A dinâmica, então, propõe a articulação das falas dos entrevistados, aproximando respostas similares, convergentes ou divergentes com o intuito de observar recorrências, concordâncias, contradições, divergências. Tal procedimento “ajuda a compreender a natureza e a lógica das relações estabelecidas naquele contexto e o modo com os diferentes interlocutores percebem o problema com o qual ele está lidando” (DUARTE, 2004, p.222).

Para facilitar a análise e ordenação das informações, foi utilizado o *software* “MAXQDA 2020”, programa elaborado para o auxílio de pesquisadores em manipular suas pesquisas qualitativas (KUCKARTZ, 2002).

Por fim, durante todo o processo de coleta, ordenação e análise dos dados, foi considerada e assumida a interferência da subjetividade do pesquisador, afinal, como afirma Romanelli (1998): “A subjetividade elemento constitutivo da alteridade presente na relação entre sujeitos, não pode ser expulsa, nem evitada, mas deve ser admitida e explicitada e, assim, controlada pelos recursos teóricos e metodológicos do pesquisador, vale dizer, da experiência

que ele, lentamente, vai adquirindo no trabalho de campo". (ROMANELLI, 1998, p.128)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A primeira pergunta da entrevista buscou mapear a importância da ferramenta para a organização e em quais circunstâncias o termo é mencionado pela empresa. Os entrevistados mencionaram que a ferramenta é pauta constante na comunicação do dia a dia. Segundo eles, possui destaque em dois momentos chave: *Onboarding* (evento de entrada de novos membros caracterizado pela aplicação de inúmeros treinamentos) e *One o ones* (reuniões mensais ou semanais entre líder e liderado, com agendas e pautas mutáveis, mas usualmente caracterizadas pela troca de *feedbacks* entre ambos os presentes e avaliação de desempenho).

Os entrevistados apontaram que a empresa valoriza a ferramenta, pois entende que é uma forma de dar visibilidade para o colaborador sobre quais comportamentos estão adequados e quais não estão, fato que o mesmo não conseguiria entender por si só. Ademais, comprehende que o *feedback* constrói ambientes saudáveis, ao auxiliar os indivíduos a se adaptarem ou melhorarem em algum ponto. Por fim, passou por um crescimento acelerado nos últimos anos, caracterizado pela entrada constante de novos colaboradores, fato que exigia o desenvolvimento rápido e vertiginoso dos mesmos, que só seria possível com a aplicação de *feedbacks* constantes.

Observa-se que tal preocupação da organização é essencial para incentivar um ambiente e cultura organizacional que valorize o *feedback*. Segundo Baker, et al (2013) *feedback* deve ser visto como significativo, útil e aceitável. Culturas nas quais essa dinâmica ocorre tendem a possuir colaboradores mais motivados, comprometidos e satisfeitos com seu trabalho. Best (2011) apontou que mesmo os colaboradores mais motivados não buscarão o *feedback* se têm motivos para acreditar que a organização vai ignorar, ou até mesmo, puni-lo por seus esforços.

Os entrevistados foram então orientados a discutir sobre sua compreensão quanto ao conceito de *feedback*. As respostas se encontram no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1. Respostas sobre o conceito de *feedback*

Gerentes	Respostas sobre o conceito de <i>feedback</i>
1	“É o julgamento de algum comportamento, de algum desempenho, de alguma atitude de outra pessoa com o objetivo de melhorar de alguma forma”(P1)

2	<i>“É uma ferramenta para trocar entre líder e liderado, que dá o poder para conversar sobre desenvolvimento, pontuar os pontos importantes” (P2)</i>
3	<i>“É uma informação sobre algo, podendo ser positiva ou negativa, uma visão sobre o que aconteceu” (P3)</i>
4	<i>“Feedback é você dar visibilidade para a pessoa de coisas que ela faz, tanto positivas quanto negativas” (P4)</i>

A definição estabelecida pelo gerente P1 foge da definição de *feedback* defendida na literatura, o qual é visto como uma descrição sobre determinado comportamento, e não como um julgamento – o julgamento possui caráter avaliativo, sendo que o *feedback* deve ser descriptivo (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). A definição usada pelo gerente P3, por outro lado, é a que mais se aproxima da literatura, ao mencionar o *feedback* como uma informação sobre um comportamento (MOSCOVICI, 2005). Dois entrevistados mencionaram os efeitos do *feedback*, como forma de dar visibilidade as pessoas sobre seu comportamento (SULZER-AZAROFF; MAYER, 1991). E dois mencionaram sobre a possibilidade dessa informação ser tanto positiva quanto negativa.

A entrevista seguiu para o questionamento de quais os impactos verificáveis com o emprego do *feedback*. Os resultados podem ser observados no Quadro 2 a seguir.

Quadro 2. Respostas sobre os impactos verificáveis com o emprego do *feedback*

Gerentes	Respostas sobre os impactos verificáveis com o emprego do <i>feedback</i>
1	<i>“Eu enxergo o feedback trazendo luz para os problemas e não somente problemas, como comportamentos positivos também. Eu vejo o feedback trazendo essa luz, essa visão, essa percepção, esse incentivo. Muitas vezes de alguém mais experiente, do ponto de vista de vivências mesmo, não de idade” (P1)</i>
2	<i>“Tornar visível alguma coisa seja ela positiva ou negativa. Muitas vezes eu acredito que o maior impacto vem de quando a pessoa não tinha percebido isso ainda, nunca tinha ouvido antes, é algo novo. Algo vir à tona seja positivo ou negativo, muda muito o jogo se a pessoa quiser. E também tem a questão do estímulo, o feedback positivo estimula, dá ânimo, motivação” (P2)</i>

3	<i>“Conseguir motivar quem está mandando bem, porque a pessoa consegue entender em quais aspectos está tendo um bom comportamento e continuar naquele caminho. E do lado do feedback negativo/corretivo é a capacidade de enxergar pontos de melhoria” (P3)</i>
4	<i>“Visibilidade para pessoas de coisas que ela fez, sejam essas coisas positivas ou negativas. Entender exatamente onde precisa ser melhorado e quais pontos estão bons” (P4)</i>

Observa-se que os gerentes apontaram que o *feedback* permite passar visibilidade ao indivíduo sobre os pontos que necessita melhorar e sobre os comportamentos que devem ser estimulados, tal como defende a literatura (SULZER-AZAROFF; MAYER, 1991). Contudo, não transparece haver preferência pelo uso do *feedback* positivo frente o negativo, como é recomendado pela bibliografia (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001; BELSCHAK; HARTOG, 2009).

Após a elucidação conceitual, as perguntas buscaram entender de que forma e em quais situações a gerência recorria ao uso da ferramenta. Todos os gerentes apontaram para dois momentos: *One o ones* e situações rotineiras. Os *One o ones* são reuniões entre líder e liderado, onde sempre ocorre a aplicação do *feedback*, logo trata-se de um ambiente mais formal, em que se é esperado o uso da ferramenta. Porém, o *feedback* não é somente aplicado nesses momentos, mas também é utilizado durante situações do dia a dia, onde se enxerga algum comportamento inadequado que necessita ser aprimorado ou reforçado.

O fato da gerência não somente utilizar os *feedbacks* em momentos formais é um aspecto positivo, afinal a literatura recomenda a aplicação de *feedbacks* frequentes e, de preferência, logo após o comportamento observado (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001; BONHOMME, 2017).

Quanto ao canal de utilização para a aplicação do *feedback*, os gerentes entendem que face a face é mais efetivo comparado a mensagens de texto ou áudio, já que a mensagem ou áudio pode ser compreendida de outra maneira e o conteúdo mal interpretado, gerando resultados inadequados. O gerente P2 afirmou que a conversa face a face auxilia observar sinais não verbais do outro, além de possibilitar questionar quanto ao entendimento do *feedback* e se há a necessidade de explicar novamente. Entretanto, o gerente P3 comentou que, caso haja uma grande intimidade com o receptor, o *feedback* ocasionalmente é passado por mensagem. Por outro lado, o gerente P4 acrescentou que dependerá da criticidade da situação, caso seja uma ocorrência crítica, o *feedback* será aplicado face a face, porém poderá ser aplicado por

mensagem e áudio em outros momentos menos preocupantes. Por fim, observa-se que devido ao modelo adotado de *home office*, por conta da pandemia de COVID – 19, o canal face a face sofreu modificações; sendo utilizado o modelo face a face via chamada de vídeo – substituindo o presencial.

É possível observar que a gerência utiliza de diferentes canais de aplicação do *feedback*, dependendo da circunstância. Tal fato não está em linha com o que é comumente defendido na literatura: *feedbacks* face a face são mais efetivos (MALLOT, 1992; DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). Contudo, um estudo conduzido por Chae et al (2020) concluiu que no caso de haver certo relacionamento prévio entre gestor e subordinado, não há grandes perdas em se aplicar o *feedback* por outros meios. Trata-se de uma descoberta interessante do ponto de vista gerencial, uma vez que reuniões face a face consumem muito tempo do gestor, fato que se torna impraticável para aqueles que coordenam times robustos; estes, então, podem se valer da mensagem para aplicar o *feedback* e garantir maior capilaridade de uso da ferramenta com o time.

No que diz respeito ao *timing* de aplicação, os entrevistados afirmaram que varia de acordo com a circunstância. A seriedade e urgência da situação influenciam se o *feedback* vai ser utilizado logo após o comportamento, ou se pode esperar um momento mais formal – como o *One o one*. Em momentos de erros mais sérios ou acertos marcantes, a ferramenta é utilizada em seguida. O gerente P3 acrescentou que leva o emocional do receptor em consideração, em situações em que o receptor está emocionalmente instável, o *feedback* é deixado para um segundo momento. O gerente P4, por sua vez, comentou que a presença de outros membros do time na conversa é motivo para adiar a aplicação do *feedback*; e o gerente P1, comentou sobre a impossibilidade em certos momentos, por conta de outras demandas prioritárias, como reuniões com cliente.

Como já apontado nessa pesquisa, a literatura defende a aplicação de *feedbacks* frequentes e, de preferência, logo após o comportamento observado (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001; BONHOMME, 2017). Observa-se que há uma preocupação da gerência quanto a esse ponto – especialmente em casos críticos – mas, irão ocorrer diversas situações no dia a dia que irão impedir a utilização do *feedback* no momento: emocional do receptor, reuniões com clientes, presença de outras pessoas do time na reunião. Logo, para mitigar tal situação, os participantes podem recorrer ao uso de *feedbacks* por mensagens (texto ou áudio) – em momentos nos quais tenha relacionamento com o subordinado (conforme já apontado) – ou se valer do *feedback* específico. Conforme defendido por Park et al. (2019), no caso de líderes encontrarem dificuldades em frequentemente monitorar o desempenho dos colaboradores ou

automatizar observações, eles deveriam observar comportamentos específicos quando possível e se valer do *feedback* específico.

Em relação ao conteúdo do *feedback*, os gerentes mencionaram sobre a importância de ser objetivo e descritivo. Segundo o gerente P3, quando a mensagem é longa, abre margem para o entendimento alternativo, seu objetivo com o *feedback* portanto seria não gerar dúvidas no receptor. O gerente P4 acrescentou sobre a importância do uso de exemplos para auxiliar no entendimento, sejam esses exemplos de situações de outros colaboradores da empresa, sejam de experiências pessoais do próprio gestor – que muitas vezes já vivenciou aquele momento ou dificuldade.

Os pontos defendidos estão de acordo com o proposto pela literatura. Contudo, verifica-se que os entrevistados não moldam o conteúdo do *feedback* de acordo com o receptor. O nível de desempenho do colaborador e a dificuldade da tarefa analisada, possuem influência sobre a metodologia de aplicação do *feedback* (MOON; LEE; LEE; OAH, 2017; GROTE, 2011). Como sugestão, os gerentes poderiam mapear seus subordinados de acordo com suas competências, habilidades e desempenho, e direcionar *feedbacks* individuais de acordo com as variáveis consideradas, podendo valer-se da matriz de *performance* sugerida por Grote (2011).

No que se refere ao tipo de *feedback*, todos os gerentes citaram o uso do *feedback* construtivo e positivo. O *feedback* construtivo costuma não ser aplicado junto a outros colaboradores. Quanto ao positivo, os gerentes P1, P2 e P3 usualmente aplicam na frente de outros, mas o gerente P4 prefere reservá-lo para momentos a sós, uma vez que pode gerar sentimentos de insatisfação entre os colaboradores que não o receberam. Todos os entrevistados, com graus diferentes de intensidade, apontaram que o *feedback* positivo, muitas vezes é negligenciado, apesar de sua importância. Os gerentes P4 e P2 deram indícios de que recorriam ao *feedback* positivo com maior frequência que os demais: o primeiro comentou que “é tão prejudicial o *feedback* positivo não ser frequente, quanto o negativo não ser objetivo”, já o segundo, criou um evento na agenda de todos os subordinados denominado: “*feedbacks* positivos”, com o intuito de incentivar esse tipo de comportamento entre todos de sua gerência.

Além do *feedbacks* positivo e negativo, o *feedforward* também foi mencionado. Contudo apenas o gerente P2 admitiu recorrer à ferramenta em sua rotina. Segundo o entrevistado, o *feedforward* é usado como mecanismo de auxílio para o plano de carreiras do colaborador – discutido em *One o ones*. O gerente utiliza a ferramenta para debater sobre a trilha de desenvolvimento do subordinado, quais habilidades precisa adquirir para subir de cargo, quais os escopos esperados e como alcançá-los.

Observa-se que não existe uniformidade quanto ao uso dos diferentes *feedbacks* dentro da organização. Parte dos entrevistados reconhece a necessidade do foco no *feedback* positivo frente o construtivo, mas ainda faz-se necessária a propagação de tal informação entre todas as gerências. Afinal, a literatura incentiva a substituição do *feedback* positivo frente o construtivo para os melhores resultados (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001; BELSCHAK; HARTOG, 2009). Em situações em que seja essencial o uso do *feedback* negativo, a gerência pode valer da sequência defendida por Henley e DiGennaro Reed (2015): corretivo – positivo – positivo ou o sanduíche

Além disso, o *feedforward* deveria ser utilizado como padrão em momentos de avaliação de desempenho formais dos subordinados – como os *One o Ones*. Como defenderam Ismail e Bukhori (2017), se usados em conjunto (*feedback* e *feedforward*), trazem impactos positivos sobre o conhecimento organizacional e garantem vantagem competitiva para a organização. Especialmente para o caso da organização em estudo, que passa por um cenário de rápido crescimento, marcado pela entrada constante de novos colaboradores, o *feedforward* permite educar os colaboradores quanto aos objetivos da empresa, estratégia e competências necessárias e almejadas pela organização (GRAFTON *et al.*, 2010).

Ainda relacionado ao uso do *feedback* no dia a dia, algumas boas práticas foram mencionadas. O gerente P2 requisita, para as reuniões de *One o one*, que os subordinados tragam pontos, situações, comportamentos que enxergam que poderiam ser melhorados ou que devem ser melhor trabalhados. Já o gerente P4, incentiva a escrita de um *e-mail*, antes de reuniões de *feedback*, com todos os pontos que vão ser discutidos naquela conversa; fato que orienta a conversa para a agenda pré-definida e solidifica as ideias para o emissor, que vai ter maior capacidade de comunicá-las posteriormente.

Antonioni (1996) defendeu que a atividade de autoavaliação (aplicada pelo gerente P2) é essencial para preparar a pessoa para ouvir um *feedback* e ser capaz de divulgar e refletir acerca dos resultados de suas considerações, uma vez que incentiva a auto reflexão sobre seu comportamento e pontos específicos de avaliação. Observa-se novamente que tais práticas não são uniformes entre as gerências, podendo haver benefícios com o compartilhamento de tais aprendizados.

Os entrevistados foram então questionados sobre possíveis mudanças, na aplicação do *feedback*, decorridas do novo modelo de *home office* adotado pela organização, por conta da pandemia de COVID – 19. O gerente P1 comentou que, em reuniões presenciais, o momento pós conversa proporcionava períodos de troca de *feedbacks* entre os participantes, fato que nem sempre é verdadeiro em isolamento, por conta da necessidade de participar de outras chamadas

de vídeo logo após. O mesmo gerente citou um exemplo de reuniões com clientes, nas quais havia a apresentação de uma proposta ou renegociação, em que era possível observar os comportamentos não verbais dos participantes (dentro da mesma sala física) e coletar “feedbacks” observando tais comportamentos; com a pandemia e necessidade de fazer tais reuniões por vídeo chamadas, tais observações e conclusões sobre reações dos outros tornaram-se mais limitadas. Além disso, de acordo com os gerentes P2 e P3, o isolamento afetou a dinâmica do *feedback*: alguns indivíduos se sentem mais à vontade para dar *feedbacks* por meio de uma chamada de vídeo *versus* face a face presencialmente – o fato de não estar presente no mesmo local físico que o outro facilita o processo de dar *feedbacks* - fato que, na visão dos gerentes, pode ter corroborado para um aumento em sua frequência de aplicação. O gerente P2 ainda acrescentou que a chamada de vídeo não permite ao emissor captar todos os sinais não verbais do receptor, que são essenciais para entender quais as reações emocionais do outro decorrentes da aplicação da ferramenta, logo houve perdas nesse sentido.

A entrevista seguiu para o pedido de compartilhamento de um exemplo de *feedback* que os entrevistados receberam. Cada indivíduo compartilhou então sua vivência, as quais estão descritas a seguir.

Gerente P1: “*Eu tinha um gerente na época em que era coordenador, já faz uns dois anos aí. E ele chegou para mim e deu um feedback assim, fiquei até surpreso. Ele me falou que eu pensava muito antes de falar e que eu tinha muito que eu tentava ter muito controle do que estava acontecendo antes de falar alguma coisa. E em uma dessas eu ficava muito quieto em reuniões simples de time mesmo, da gerência. Eu não tomava um partido não tinha uma posição, não abria muito a boca, justamente porque não tinha insumos suficientes então ficava mais na minha. E aí nesse One o one ele comentou: cara, você pensa muito! Você deveria falar... Fala besteira que for, mas fala, se posiciona. Vamos fazer um exercício na próxima reunião eu quero que você fale qualquer coisa que venha na sua cabeça só para você fazer esse exercício de falar. Eu quero que você fale bastante nessa reunião.*”

Gerente P2: “*E o que ele me passou de feedback, ele não tinha se preparado foi o que estava mais fresco na cabeça dele, que foi: “estou entendendo ainda seu trabalho - eu estava bem fresco, tinha dois ou três meses de gerência - Mas achei muito massa a postura que você teve tanto com cliente quanto com o time para avisar seus subordinados da saída do cliente, que foi um impacto psicológico bem grande que a galera teve”. Então, o feedback que ele me passou foi relacionado a postura que eu tive com aquele case de insucesso com o cliente. Foi uma situação difícil e complexa que a gente passou e o feedback dele foi em cima disso baseado na postura que eu tive naquela situação. Não ficar tão mal, ter postura com o time, como foi passado com o time, como a gente amaciou a notícia para passar para galera*”.

Gerente P3: “*Teve uma vez que o T. me deu um feedback muito legal que fez eu abrir bastante os olhos. Eu sou muito, pelo menos eu era, muito interna* (o entrevistado refere-se ao fato de focar em gerenciar seu time internamente, mas não olhar para fora, para outros stakeholders envolvidos, como seus clientes). Então tipo eu tinha muito uma pegada de autogestão eu acho que se o time está mandando bem é o que importa, muito mais para dentro do que para fora. E aí o T. falou tipo assim: “legal o time tá voando, o time tá fazendo” e estava mesmo. E eles estavam conseguindo atender as expectativas, estava tudo bem, mas ele*

falou assim: “Está tudo bem, só que a hora que você precisar acessar algum decisor, você não tem contato com ele! Então tipo te dar esse toque, você precisa trocar umas ideias com os clientes, seu time está acumulando e está ótimo o seu trabalho. Mas você vai depender desses decisores em algum momento. Então você também precisa aparecer para fora”. E aí esse foi o feedback que eu recebi. Depois eu mudei muita coisa por conta disso. Mas foi uma coisa que não tinha um problema específico acontecendo, mas na iminência de. Então, ele já pensou que talvez era um momento e realmente aconteceu logo em seguida. Teve uma negociação que eu não consegui ajudar muito porque eu não tinha contato. Falei nossa fez sentido!”

Gerente P4: “Cara recebi sobre tudo já! A maneira como lidar com alguma coisa, maneira como lidar com algumas pessoas, nada muito grave mais uma vez até reforçando aqui. Mas eu recebo de uma forma muito boa mesmo com o ouvido de querendo aprender tanto que o que eu mais gosto de já ouvi várias vezes dos meus líderes é que eu sou uma esponja quando eles passam feedback e eu assimilo aquilo e realmente executo sabe”.

A descrição do gerente P1 e P4 figuram-se como *feedbacks* corretivos recebidos, que os permitiu identificar uma possibilidade de melhoria. A descrição do gerente P2 refere-se a um *feedback* positivo, sobre um comportamento adequado que deveria ser repetido. Já o relato do gerente P3, categoriza-se como uma sequência de *feedbacks*: positivo – corretivo – positivo, conhecido como *feedback sanduiche*. Ademais, pode-se notar que o relato do gerente P3 categoriza-se como um *feedforward*, por ser focado no futuro, na aquisição de habilidades e questionar como desempenhos futuros podem ser aprimorados. Nota-se que o gerente P2 é o único a mencionar um exemplo de *feedback* somente positivo; assim como, pelos seus relatos (instituir evento na agenda denominado “*feedbacks* positivos”), aparenta demonstrar maior preocupação no dia a dia com o uso de tal *feedback*. É possível que seja mais difícil para os outros gerentes utilizar *feedbacks* positivos em sua rotina, por não possuírem modelos e experiência com tal prática. Poderia haver, então, um esforço da diretoria em promover tais aprendizados, executando e estimulando rodadas de *feedbacks* positivos entre a gerência.

Avançou-se, em seguida, para as perguntas de avaliação de desempenho. Os gerentes foram questionados sobre quais metodologias recorriam para avaliar o desempenho de seus subordinados e quais competências e habilidades eram valorizadas. Os interrogados comentaram que não seguem modelos previamente estruturados, processos pré-estabelecidos, documentos – como o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) - cada um recorre a metodologias individuais.

O gerente P1 utiliza de documentos em *WORD* para mapear os *feedbacks* corretivos e os *highlights* de conversas com seus subordinados. Em relação às competências, observa três: cliente, time e empresa. Cliente levando em consideração relacionamento e resultado; time, gestão e comportamentos; Empresa, comportamentos frente a outros times. Um aspecto que busca em seus subordinados é algo que chama de: “indignação construtiva”, ou seja, de

proatividade, sentimento de dono (do inglês, *ownership*). Uma pessoa com tal aspecto busca mudar e procurar soluções para realidade em que se encontra, ir além de seu escopo de trabalho.

O gerente P2 faz a distinção entre os diferentes níveis de senioridade dos subordinados e os avalia de acordo com tal. Para cargos mais juniores, aspectos como independência são levados em consideração: quão autônomo o colaborador é em seu dia a dia e rotina de trabalho e o quanto consegue filtrar os problemas e trazer soluções para seus superiores. Para cargos mais seniores, aspectos como capacidade de resolução de problemas complexos são tomados em consideração. Semanalmente é feita uma reunião com todos os coordenadores para se discutir quais os erros, acertos e problemas da gerência referente à última semana e quais os próximos passos a partir daí.

O gerente P3 busca um acompanhamento mais próximo e personalizado para cada subordinado. Entender junto quais as dificuldades, os motivos de tais dificuldades, o objetivo desse mês e próximos passos. Um aspecto que enxerga como valioso é a reação frente a *feedbacks*. Após receber um *feedback* é importante que a pessoa evolua, que corrija seu comportamento e, dessa forma, mantenha um aprendizado contínuo. Para esse gerente, essa forma de enxergar não visa olhar competências específicas, mas sim a evolução ao longo do tempo.

Por fim, o gerente P4 faz a distinção em três pilares de acompanhamento: cuidado, desenvolvimento e resultado. Cuidado fazendo referência à gestão do time, observar questões de motivação, bem estar. Desenvolvimento diz respeito à evolução do time, garantir que está sendo criado um ambiente de aprendizado e desenvolvimento. E resultado refere-se aos números obtidos e à visibilidade desses números, para o cliente ou empresa.

Hipólito e Reis (2002) apontaram que três aspectos são essenciais para a avaliação da atuação presente e pretérita do profissional: foco na realização de metas e resultados, análise comportamental e foco no desenvolvimento profissional. De acordo com o que foi descrito pelos gerentes, a empresa em questão foca nos dois últimos aspectos – análise comportamental e desenvolvimento profissional – mas possui certas limitações quanto a avaliação de metas e resultados. Best (2011) afirmou sobre a importância de metas estratégicas definidas e acrescentou que a missão da empresa precisa estar clara e a *performance* individual necessita estar relacionada com o desempenho organizacional como um todo. Em outras palavras, as metas do negócio devem estar conectadas as metas individuais de cada colaborador, sendo que este deveria ter conhecimento dessas metas e orientação de como atingi-las. Observa-se que a organização em estudo deveria trabalhar em estabelecer uma metodologia de avaliação de desempenho padronizada e uniforme entre as gerências – poderia recorrer ao uso de um PDI

(Plano de Desenvolvimento Individual), por exemplo (COMINI; KONUMA, 2008) - com definições claras de quais serão os critérios de desempenho a serem analisados, quais as metas individuais a serem alcançadas e um sistema de recompensas diretamente ligado as competências e comportamentos requeridos. Para Kluger e DeNisi (1996) a existência de metas claras é essencial para promover um ambiente onde os colaboradores creiam no atingimento de sucesso e exista garantia para seu comprometimento.

Outro fator essencial trata-se da necessidade de haver definições claras quanto ao escopo de trabalho de cada cargo e delimitações de cada time (BEST, 2011). A organização passou por um crescimento acelerado nos últimos anos e diversas mudanças ocorreram no plano de carreiras, logo deve haver uma estruturação nesse sentido, como forma de sinalizar aos colaboradores quais competências são requeridas para seu cargo atual, onde se encontra em comparação a tais competências, e quais as habilidades que serão necessárias para os próximos cargos e as oportunidades existentes dentro do futuro almejado pela empresa.

Segundo para o final da entrevista foi abordada a pergunta de quais outros métodos e ferramentas o gerente recorre para o desenvolvimento de seus subordinados e para ajustar desempenho em caso de comportamentos prejudiciais para a organização. O gerente P1 mencionou a importância de se, primeiramente, falar com o responsável e buscar entender todo o contexto: se existe realmente algum erro, se já está sob responsabilidade de outra pessoa. O gerente P3 e P4 acrescentaram que o nível de senioridade do colaborador que cometeu o suposto erro, quem são todos os envolvidos e quais os motivos desse cenário estar acontecendo são pontos que levam em consideração. Já o gerente P2 mencionou o fato de agir rápido, após a compreensão do problema, atacá-lo o quanto antes e buscar próximos passos e responsáveis.

Finalmente, os interrogados foram questionados se enxergavam alguma possível mudança ou aprimoramento no processo de dar e receber *feedbacks* e no processo de avaliação de desempenho. O gerente P1 declarou que, apesar de todo o direcionamento e valorização do termo pela empresa, muitas vezes não existe a cobrança e fornecimento de capacitação quanto a *feedbacks*. O gerente P2 mencionou a realidade do quadro de funcionários, composto em sua maioria por indivíduos em sua primeira experiência de emprego, tal imaturidade profissional gera distorções no processo de dar e receber *feedbacks* e acrescentou que, quanto ao processo de avaliação de desempenho foi sugerido uma matriz de mapeamento de competências dos colaboradores, que fosse possível identificar e consultar a evolução e habilidades e competências de cada funcionário. O gerente P4 mencionou sobre a necessidade dos líderes de se policiarem em aumentar a frequência de *feedbacks* positivos. Por fim, o gerente P3

comentou, sobre o processo de dar *feedbacks*, que o emissor deve ter em mente que ninguém quer errar e manter esse *mindset* ao avaliar o comportamento de um subordinado.

É possível constatar que a organização, no geral, possui uma preocupação latente quanto a utilização do *feedback*: reconhecendo sua importância, como alavanca de crescimento e aprendizado organizacional e incentivando sua prática, na comunicação da liderança do dia a dia e em momentos formais de avaliação de desempenho - *One o Ones*. Contudo existem alguns aspectos que poderiam ser aprimorados.

Não há uma uniformidade de definição e aplicação do *feedback* entre os gerentes. A empresa poderia investir em capacitação quantos aos conceitos e formas de aplicação do *feedback*, utilizando de treinamentos recorrentes que contivessem exemplos práticos e vivências para consolidação do aprendizado. Tais treinamentos deveriam ser feitos de modo extensivo dentro da organização, não limitando-se à liderança - principalmente devido ao fato de que grande parte do quadro de funcionários da organização é composto por juniores, muitas vezes com um primeiro contato com o universo corporativo e ferramentas, como o *feedback*.

Além disso, deveria haver um incentivo, por parte da diretoria, de que as gerências compartilhassem aprendizados umas com as outras, garantindo que boas práticas, como o uso do lembrete “feedbacks positivos” se espalhassem pela organização. Assim como, um esforço no sentido de incentivar o uso de mais *feedbacks* positivos, tal como mencionado pelo gerente P4; já que, segundo a descrição dos gerentes, aparenta haver a priorização do uso de *feedbacks* negativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo mapear a utilização do *feedback* pela gerência de uma empresa privada dentro do contexto brasileiro, para cruzar com aspectos defendidos pela literatura e, dessa forma, identificar pontos de melhoria.

Portanto, contribuiu para a literatura no sentido de estudar uma organização dentro do contexto brasileiro, e diagramar a aplicação prática de uma ferramenta extremamente valorizada e pesquisada em contextos atuais. Especialmente, pelo fato da maior parte de tais pesquisas serem conduzidas em ambientes controlados, e poucos em ambientes reais.

Apresenta como limitações a subjetividade do pesquisador e dos próprios entrevistados. Ademais, para se ter uma compreensão holística sobre o uso do *feedback* na organização, seria necessário aplicar entrevistas com todas as gerências da empresa. E não somente com as gerências, mas também com os subordinados, uma vez que compartilhariam suas visões como participantes no processo.

Continua sendo fundamental a realização de mais estudos de caso em empresas de diferentes segmentos, tamanhos e contextos para se obter uma maior compreensão sobre a utilização do *feedback* dentro do cenário corporativo brasileiro e quais as necessidades de melhoria.

REFERÊNCIAS

ADAMS, S.M. Positive Affect and *Feedback-Giving Behavior*, **Journal of Managerial Psychology** 20, no. 1, 24-42, 2005.

BAKER, A.; et al. **Feedback and Organizations: Feedback Is Good, Feedback-Friendly Culture Is Better**. Canadian Psychology 54,: 260-268. 24, 2013.

ALAVOSIUS, M. P.; SULZER-AZAROFF, B.. Acquisition and maintenance of health-care routines as a function of *feedback* density. **Journal of Applied Behavior Analysis**, 23(2), 151–162. doi:10.1901/jaba, 1990.

ALJADEFF-ABERGEL, E.; et al . Evaluating the Temporal Location of *Feedback*: Providing *Feedback* Following Performance vs. Prior to Performance. **Journal of Organizational Behavior Management**, 37(2), 171–195, 2017
<https://doi.org/10.1080/01608061.2017.1309332>

ALVERO, A. M.; et al. An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance *feedback* in organizational settings (1985-1998). **Journal of Organizational Behavior Management**, 21(1), 3-29, 2001

ANTONIONI, D.. Designing an effective 360-degree appraisal *feedback* process. **Organizational Dynamics**, v. 25, n. 2, p. 24-38, 1996.

ASHFORD, S. J.. *Feedback*-seeking in individual adaption: A resource perspective. **The Academy of Management Journal**, 29, 465–487, 1986. doi:10.2307/256219

_____ ; CUMMINGS, L.L.. *Feedback* as an individual resource: Personal strategies of creating information. **Organizational Behavior and Human Performance**, 32, 370–398, 1983. doi:10.1016/0030-5073(83)90156-3

BELSCHAK, F. D.; DEN HARTOG, D. N. Consequences of positive and negative *feedback*: The impact on emotions and extra-role behaviors. **Applied Psychology**, v. 58, n. 2, p. 274-303, 2009.

Best, B. **The Whys and Hows of Flowcharting**. Quality, 50(4), 23–25, 2011.

BONHOMME, S. **Como dar um feedback efetivo?: aplique a metodologia M.A.R.C.A.** 2017. Disponível em:< <https://www.linkedin.com/pulse/como-dar-um-feedback-efetivo-aplique-metodologia-marca-bonhomme/?originalSubdomain=pt> >. Acesso em: 07 Mar. 2021.

BRADFORD, D. L.. **The Interpersonal Dynamics Reader By Table of Contents**, n.d.

BRAKSICK, L. W. **Unlock behavior, unleash profits: Developing leadership behavior that drives profitability in your organization**. New York, NY: McGraw-Hill, 2007

BYOUNG K. C., et al. Cognition- and Affect-Based Trust and *Feedback-Seeking Behavior: The Roles of Value, Cost, and Goal Orientations*, **The Journal of Psychology** 148, 2014: 603-620.

CHAE, S.; et al.. The Impact of Authority Relations and *Feedback Delivery Method* on Performance. **Journal of Organizational Behavior Management**, 40(1–2), 140–150, 2020. <https://doi.org/10.1080/01608061.2020.1746476>

CHOONG, K.K. **Understanding the features of performance measurement system: a literature review**. Measuring Business Excellence, 2013

COMINI, G. M.; KONUMA, C. M. (2008). **Sistema de gestão de pessoas por competências : um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual** , 2008

CHHOKAR, J. S.;WALLIN, J. A. . A field study of the effect of *feedback* frequency on performance. **Journal of Applied Psychology**, 69(3), 524–530, 1984 doi:10.1037/0021-9010.69.3.524

CROOM, S. Topic Issues and Methodological Concerns for Operations Management Research. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management, Brussels**, Belgium, 31st Jan.-4th Feb, 2005.

DANIELS, A. C., & BAILEY, J. S.. **Performance management: Changing behavior that drives organizational performance**. Atlanta, GA: Performance Management Publications, 2014

DAVID A. G. et al. Is Yours a Learning Organization? **Harvard Business Review**, 2008: 109-116.

DAVIS, K.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. v. 2, cap. 1. P. 3-31.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais e habilidades sociais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001

DICK G., **How to Be Good at Performance Appraisals** (Boston: Harvard Business Review Press, 2011), p. 72

DUARTE, R.. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, n. 24, p. 213-225, 2004.

ESTEVES, S.; et al. **Carreira:Você está cuidando da sua?** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FORZA, C. Survey Research in Operations Management: a Process-based Perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 152-194, 2002

FOX, C. J., & SULZER-AZAROFF, B.. The effectiveness of two different sources of *feedback* on staff teaching of fire evacuation skills. **Journal of Organizational Behavior**

Management, 1990. 10(2), 19-36. doi:10.1300/J075v10n02_03

FRANCO, G. H. B. A. **Inserção Externa e o Desenvolvimento**, s.d. (mimeog).

GRAFTON H.; A. J., DIGENNARO R., F. D.. Should You Order the *Feedback Sandwich*? Efficacy of *Feedback* Sequence and Timing. **Journal of Organizational Behavior Management**, 35(3-4), 321-335, 2015 <https://doi.org/10.1080/01608061.2015.1093057>

GROYSBERG, B. ,SHERMAN, E. **Baker and McKenzie** (B), HBS Case No. 408-009, (Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 2008).

HICKMAN, J. S., & GELLER, E. S.. A safety self-management intervention for mining operations. **Journal of Safety Research**, 34, 299-308, 2003 doi:10.1016/S0022-4375(03)00032-X

HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002

HOUMANFAR, R. . Performance *Feedback*: From Component Analysis to Application. **Journal of Organizational Behavior Management**, 33(2), 85-88, 2013. <https://doi.org/10.1080/01608061.2013.787002>

ISMAIL A. B.. The Role of *Feedback* and Feed Forward Control System to Improve Competitive Advantage of SMEs in Indonesia. **European Research Studies Journal, European Research Studies Journal**, vol. 0(2A), pages 496-506, 2017.

JAMES W. S. et al. Does Performance Improve Following Multisource *Feedback*? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings, **Personnel Psychology** 58 (2005): 33-66. 3

KLUGER, N. A., DENISI, A. The Effects of *Feedback* Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and Preliminary *Feedback* Intervention Theory, **Psychological Bulletin** 119, 1996: 254-284.

KOPELMAN, R. E.. Managing productivity in organizations: **A practical, people-oriented perspective**. New York, NY: McGraw-Hill College, 1986

KUCKARTZ, A. M.; UDO K.. **Qualitative text analysis with MAXQDA.**, 2002.

KWASNICKA, E. L. **Teoria Geral da Administração**. 2^a ed. São Paulo: Atlas, 1995. 185 p.

LEE V.H.; et al. **Sutton Enablers of top management team support for integrated management control systems innovations**, 2014.

_____. Can competitive advantage be achieved through knowledge management? **A case study on SMEs. Expert Systems with Applications**, 65 (1), 136-151, 2016

LEIVO, A. K. . A field study of the effects of gradually terminated public *feedback* on

housekeeping performance. **Journal of Applied Social Psychology**, 31,1184–1203. doi:10.1111/jasp.2001.31.issue-6, 2001.

LEME, R.. **Feedback-Para Resultados Na Gestao: Por competencias pela avaliaçao 360o.** Qualitymark Editora Ltda, 2015.

MALOTT, R.W. Should we train applied behavior analysts to be researchers?. **Journal of Applied Behavior Analysis**, 25: 83-88, 1992. <https://doi.org/10.1901/jaba.1992.25-83>

MANGIAPANELLO, K. A.; HEMMES, N. S. . An Analysis of *Feedback* from a Behavior Analytic Perspective. **Behavior Analyst**, 38(1), 51–75, 2015 <https://doi.org/10.1007/s40614-014-0026-x>

MISSEL, S. **Feedback corporativo - como saber se está indo bem.** São Paulo: Saraiva, 2012.

Moon, K., et al. The effects of social comparison and objective feedback on work performance across different performance levels. **Journal of Organizational Behavior Management**, 37(1), 63-74, 2017 doi:10.1080/01608061.2016.1236059

MOSCOVICI, F.. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1995

_____ **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em grupo**, 13°ed. RJ: Jose Olympio,2003.

_____ **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, A. L. Q. **Aplicação da técnica de feedback na metodologia de avaliação de desempenho de funcionários.** 2019. 60 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2019.

PARK, J. A.,et al . The Interaction Effects of Frequency and Specificity of *Feedback* on Work Performance. **Journal of Organizational Behavior Management**, 39(3–4), 164–178, 2019. <https://doi.org/10.1080/01608061.2019.1632242>

ROMANELLI, G. A entrevista antropológica: troca e alteridade. **Revista do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto**, Ribeirão Preto, p. 119-133, 1998.

SOUZA, R. Case Research in Operations Management. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**, Brussels, Belgium, 31st Jan.-4th Feb, 2005

SULLIVAN, J. (2013). How Google is using people analytics to completely reinvent HR. **TLNT Talent Management and HR**, 1–18, 2013 <http://www.tlnt.com/2013/02/26/how-google-is-using-people-analytics-to-completely-reinvent-hr/>

SULZER-AZAROFF, B., MAYER, G. R.. **Behavior analysis for lasting change.**Fort Worth, TX: Harcourt Brace College, 1991

SVETLANA M., *Feedback Seeking Behavior*, **Human Resources Development Quarterly**, vol. 6, no. 4, (Winter 1995), pp. 337- 349; Jone L. Pearce, *Organizational Behavior: Real Research for Real Managers* (Irvine, CA: Melvin & Leigh, 2012

The Hamburger Method of Constructive Criticism, 2007.

WILDER, D.A., et al **Applying behavior analysis in organizations: organizational behavior management**. *Psychol. Serv.* 6, 202–211, 2009

WILLIAMS, J. H., GELLER, E. S. Behavior-based intervention for occupational safety: Critical impact of social comparison *feedback*. **Journal of Safety Research**, 31(3), 135–142, 2000 doi:10.1016/S0022-4375(00)00030-X

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001

YUN G., et al, The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship Between Developmental *Feedback* and Employee Job Performance, **Social Behavior and Personality** 42 (2014): 731-742.

ZACHARY, L. J. . **The mentors guide: Facilitating effective learning relationships**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2012

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS GERENTES

Já ouviu falar do termo feedback?

A empresa já mencionou alguma vez sobre o termo? Qual foi a situação em que o termo foi mencionado? Discorra sobre. (Existe um material ou treinamento sobre feedbacks que é ministrado para os cargos de liderança da empresa? Quantos encontros teve o curso? Apresentou alguma definição? Como a organização define feedback?)

Por que a empresa falou sobre isso? Para que ensinou? Por que a empresa acha importante? (Tem algo contínuo? Pessoa, setor, que você se esclarece sobre isso?)

Como você definiria o termo feedback?

Conseguiria explicar de que forma ocorre a aplicação do feedback no dia a dia? Quais os contextos e situações habituais em que você recorre ao uso da ferramenta? (com que frequência aplica a ferramenta?).

Existe um evento formal onde o feedback é aplicado? (1:1, Avaliação de desempenho, feedback 360...). Você julga importante esse momento formal?

Quais os canais que usa para a aplicação? (Mensagem texto, mensagem voz, vídeo chamada, pessoalmente).

Em que situações recorre ao uso? Quando enxerga um erro? Ou um comportamento correto?

Que tipo de impacto você enxerga com a aplicação do feedback? O que você vê que o feedback modifica? Consegue me trazer um exemplo (case de sucesso)?

Você já recebeu/recebe algum feedback? Se você não se incomodar, como que foi esse feedback? O que a pessoa te falou?

O que mudou em home office com feedbacks?

De que forma é feita a avaliação de desempenho dos funcionários? Há certas competências que o colaborador necessita se adequar (comportamentais, técnicas, liderança, valores...)? (Existe uma ficha, documento individual? Algum evento formal para preenchimento desse documento?).

Quando algo funciona o que você faz, quando algo tem prejuízo para a organização o que você faz? Quais métodos e ferramentas você recorre para o desenvolvimento dos seus subordinados? Como que você faz na sua atuação como gerente, para ajustar desempenho?

Pensa em algo que deveria acontecer e não acontece ou algo que poderia ser aprimorado?