FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS
ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E *COACHING*

RAYSSA CAROLINE ALVES MOTA

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E DO COLABORADOR

ANÁPOLIS – GO
2019

RAYSSA CAROLINE ALVES MOTA

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E DO COLABORADOR

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Prof.ª Especialista Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

ANÁPOLIS - GO
2019

RAYSSA CAROLINE ALVES MOTA

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E DO COLABORADOR.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching*, sob a orientação da Prof.ª Especialista Hariane Jackeline Rodrigues Silva.

Data de aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Esp. Hariane Jackeline Rodrigues Silva

ORIENTADORA

_____

Profª. Ma. Marisa Roveda

CONVIDADA

_____

Prof. Me. Fernando José Marques Hoenen

CONVIDADO

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E DO COLABORADOR

THE FEEDBACK AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF THE COMPANY AND THE COLLABORATOR

Rayssa Caroline Alves Mota[1]
Hariane Jackeline Rodrigues Silva[2]

RESUMO: O *feedback é* uma ferramenta de fácil utilização e de grande importância para as empresas sendo útil para estabelecer uma relação de trocas de informações entre a empresa e colaborador, auxiliando no desenvolvimento de todos os envolvidos. A presente pesquisa objetivou avaliar o *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento da empresa e do colaborador. Realizou-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica que possibilitou de forma fundamental observar a história do início da comunicação e seus conceitos, além de mergulhar na importância e nos benefícios do *feedback.* Foi possível conhecer também mais sobre clima organizacional, motivação, ruídos e resultados positivos ou negativos deste processo. Para sustentar as informações descritas na literatura, em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo em uma Indústria Farmacêutica situada na cidade de Anápolis-GO, direcionados a 28 colaboradores do setor da qualidade, de diferentes níveis da pirâmide organizacional. Onde através da análise foi possível perceber que a ferramenta *feedback* é conhecida de várias formas, pode ser aplicada de várias maneiras conhecida formal e informalmente na organização.

Palavras-chave: *Feedback*. Comunicação. Clima organizacional. Motivação. Melhoria.

ABSTRACT: Feedback is an easy-to-use tool of great importance for companies and useful for establishing a relationship of information exchange between the company and employee, helping in the development of all those involved. The present research aimed to evaluate feedback as a tool for the development of the company and the employee. A bibliographical research was carried out initially, which made it possible to observe in a fundamental way the

[1]Bacharela em Farmácia, Acadêmica do curso de Pós-graduação, da Faculdade Católica de Anápolis, rayssamotta92@hotmail.com
[2]Professora orientadora, Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching; Docência Universitária. Bacharela em Jornalismo. E-mail: hariane.jor@gmail.com

history of the beginning of communication and its concepts, in addition to delving into the importance and benefits of feedback. It was also possible to know more about organizational climate, motivation, noise and positive or negative results of this process. To support the information described in the literature, in a second moment, a field research was conducted in a Pharmaceutical Industry located in the city of Anápolis-GO, directed to 28 employees of the quality sector of different levels of the organizational pyramid. Where through analysis it was possible to perceive that the tool is known in various ways, it can be applied in various ways known formally and informally in the organization.

Keywords: Feedback. Communication. Organizational climate. Motivation. Improvement continues.

1 INTRODUÇÃO

O *feedback* é o retorno da informação ao emissor com o objetivo de promover alterações benéficas e comportamentais aos envolvidos, é uma ferramenta de aprendizagem dos líderes através de experiências. Reis (2010), evidencia que esta ferramenta é considerada uma das maneiras de promover o desenvolvimento do colaborador e obter resultados mais positivos para a organização, através da adesão dela como meio de avaliação de desempenho do colaborador é comprovadamente eficiente.

De acordo Eraut (2006), o *feedback* pode ocorrer em várias situações diferentes, podendo haver comentários imediatos sobre temas relacionados a uma tarefa que resultem em pontuações mais específicas; conversas informais longe do trabalho; documentos formais, como o de um mentor e através do processo de avaliação, um processo mais formal e pouco frequente.

Ao verificar os benefícios que esta ferramenta leva para as empresas, colaboradores e gestores, o objetivo desta pesquisa foi demostrar sobre a ótica de gestão de pessoas, por meio de uma pesquisa bibliográfica e de campo como o *feedback* é uma ferramenta de melhoria e eficácia.

Com o intuito de explicar e contextualizar a pesquisa, foi muito importante destacar como iniciou a comunicação, para isto foi utilizado Marques (2016), que afirma que a comunicação era praticada de forma principiante pelos homens das cavernas, não muito eficiente baseada em desenhos rupestres e bem limitada pela pouca evolução dos meios de transporte e comunicação daqueles tempos.

Para caracterizar o *feedback* dentro das organizações vários elementos foram avaliados e discutidos, como o clima organizacional, cultura organizacional, motivação e *endomarketing*, afim de compreender sua utilização no contexto organizacional. É importante resgatar e descrever dois destes conceitos. A cultura organizacional foi conceituada, de acordo com Barbiere (2012), o qual acredita que está diretamente relacionada a origem da empresa e aos seus fundadores. A motivação, segundo Maximiano (2000), pode ocorrer através do desejo de um indivíduo realizar um objetivo.

Em seguida foi realizada uma revisão na literatura sobre o *feedback* e sua utilização como ferramenta de comunicação. Foram abordadas diferentes formas de aplica-lo no meio organizacional, no qual Pitkänen e Lukka (2010) traz a divisão da ferramenta em formal e informal, sendo esta abordagem muito importante para este estudo, visto que muitas vezes visualizamos a ferramenta apenas em sua formalidade e estruturação.

Ainda foi realizada uma pesquisa de campo afim de verificar o cenário de uma indústria farmacêutica do município de Anápolis e opinião dos colaboradores sobre o tema discutido, através da aplicação de um questionário com 12 questões, 10 objetivas e 2 questões abertas, as quais foram analisadas e discutidas.

2 COMUNICAÇÃO

A história da comunicação humana acompanha a história da humanidade, bem como seu processo evolutivo. De acordo com Marques (2016), devido a convivência em grupo, desde o início dos tempos, havia a necessidade de se comunicar. Antes mesmo da comunicação oral, havia a comunicação por meio de gestos, pinturas, desenhos dentre outros mecanismos.

Neste contexto, Bessa (2006) afirma que não se sabe muito bem onde se deu o início da comunicação, nem onde chegará, mas sabe-se que o homem está imerso nela e já utilizou diversos mecanismos para este fim, como, o próprio corpo, pedra, osso, madeira e fumaça. Em um momento onde tudo era limitado, era possível comunicar-se de determinada maneira apenas em uma localidade e com limitado grupo de pessoas que compreendiam aquela forma de comunicação.

Com o aumento de conhecimentos técnicos do homem, segundo Bessa (2006), houve grande desenvolvimento no que tange a criação de novos meios de transporte e comunicação. As informações ganharam mais agilidade, permitindo conhecimentos mais específicos do planeta e consequentemente deixando-o cada vez menor. As transformações na humanidade foram acontecendo cronologicamente, até chegar na chamada “aldeia global” conceito

apresentado por McLuhan (1972). O autor afirma que o advento das novas tecnologias faria do mundo uma aldeia de interação:

> Essa situação [a de uma sociedade oral onde a interdependência resulta da interação necessária às causas e aos efeitos na totalidade da estrutura] é típica de uma aldeia e, desde o advento dos meios eletrônicos de comunicação da aldeia global. Também é o mundo da publicidade e das relações públicas que é o mais consciente dessa nova e fundamental dimensão que é a interdependência global (McLuhan, 1972, p. 38).

A comunicação era realizada através de pinturas rupestres, tambores, carruagens, barcos, carros, entre muitas outras formas, até chegar nos equipamentos e tecnologias eletrônicas existentes na atualidade, como equipamentos que transmitem informações universalmente "ao vivo e a cores" em diversas imagens, como é o caso da TV e do computador. (BESSA, 2006).

Para Chiavenato (1989), comunicar não é apenas transmitir uma mensagem é, instituir que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Quando não há compreensão do significado, não há comunicação. Se alguém transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não alcança seu objetivo. Na mesma linha de raciocínio, Martino (2001, p. 14), diz que "Em sua acepção mais fundamental, o termo comunicação refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a relação entre consciências".

O conceito de comunicação é de difícil limitação e consequentemente definição, de acordo com Sousa (2006), todos os comportamentos e atitudes humanas ou não humanas, intencionais ou não, podem ser compreendidas como comunicação. Entretanto, comunicar é, etimologicamente, relacionar seres vivos e normalmente, transformar algo comum entre esses seres, seja essa uma informação, uma experiência, uma sensação, uma emoção, dentre outros.

De acordo com Berlo (1963), o processo de comunicação envolve os seguintes componentes: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. Sendo o emissor o agente originador da ideia e desejo de comunicar. O codificador é formado pelo mecanismo de externalizar a mensagem, sendo ela a expressão central da ideia que se deseja comunicar. O canal é forma utilizada para conduzir a mensagem e o codificador é integrado pelo mecanismo responsável por decifrar a mensagem.

Ainda com pensamentos complementares França (2010, p. 142), diz que "a comunicação é definida como a troca de informações entre um emissor e um receptor e a interferência (percepção) por parte dos indivíduos envolvidos". Ela ainda complementa que o processo de comunicação é um fluxo, ocorre transmissão da mensagem do emissor para o receptor, o qual traduz a mensagem do emissor.

Segundo Gil (2012), as situações que envolvem comunicação são únicas, porém, existem elementos que são comuns a todos os tipos de comunicação e relações. Conforme pode ser complementado por Berlo (1963), a comunicação pode ser realizada com outros elementos, como: o significado, compreensão e retroalimentação. O significado relaciona-se à ideia, ao conceito que o emissor deseja comunicar. A compreensão refere-se ao entendimento da mensagem pelo receptor. A retroalimentação, corresponde a informação do receptor ao emissor, indicando a recepção da mensagem.

2.1. COMUNICAÇÃO INTERNA E *ENDOMARKETING*

A comunicação interna é considerada por França a espinha dorsal do *endomarketing*, visto que é o principal canal para fortalecer a relação entre empregados e organização. De acordo com França (2010, p.141), "a comunicação dentro do grupo e da organização, referem-se ao controle, à motivação, à expressão emocional e às informações".

Bekin (2004), considerado um dos primeiros a conceituar o *endomarketing*, traz a seguinte definição:

> O *endomarketing* consiste em ações de *marketing* dirigidas ao público interno da empresa ou organização. Sua finalidade é promover entre os funcionários e os departamentos os valores destinados a servir cliente ou, dependendo do caso, o consumidor. Essa noção de cliente, por sua vez, transfere-se para o tratamento dado aos funcionários comprometidos de modo integral com os objetivos da empresa (BEKIN, 2004, p.03).

Atualmente estas ações de *marketing* que são voltadas para dentro da empresa, também podem ser chamadas de: In *Marketing*, *Marketing* Interno e *Endomarketing*. A nomenclatura *endomarketing* é a mais comum, até pelo seu significado semântico, *marketing* para dentro. Percebe-se que a ideia de Bekin é continuada por França, o qual informa que o objetivo central do *marketing* é buscar a satisfação das necessidades e desejos do cliente e esta ferramenta permite a aplicação do *marketing* dentro da organização promovendo um elo entre o empregador e empregados, sendo estes tratados como clientes internos. (FRANÇA, 2010).

Ainda segundo Bekin (2004, p.98) "a maioria das empresas informa, mas não se comunica", a informação é transmitida, passada para frente, mas não configura uma troca de conhecimentos. Entretanto, entende-se que a comunicação eficiente precisa de *feedback*, que será a confirmação que a mensagem está foi ouvida e recebida de forma positiva ou negativa, mas uma resposta que permita uma dinâmica do processo de troca de conhecimentos possibilitando o crescimento individual e organizacional.

Brum (2005), reforça que a comunicação interna é a mensagem transmitida por meio dos canais internos e lideranças, enquanto o *endomarketing* é a mensagem transmitida com técnicas e estratégias do *marketing*, um complementa o outro.

> *Marketing* Interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de *marketing* para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagem, fotografias e outros recursos visuais para comunicação com os seus empregados, está fazendo *Marketing* Interno (BRUM, 2005, p. 42).

2.2 IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO

A comunicação eficiente é quando o emissor fala claramente, o transmissor funciona bem, o canal não apresenta ruído, o receptor funciona bem, não há ruídos ou interferências internas ou externas e o emissor utiliza os melhores recursos para se comunicar. (Pimenta, 2006).

Ainda conforme Pimenta (2006), a comunicação eficaz é clara e objetiva, o significado é consonante, o destinatário entende o comunicado, a comunicação é plena, a mensagem é simples. O destinatário fornece resposta ao emissor, indicando que entendeu completamente a mensagem enviada e as ideias do emissor estão na cabeça do destinatário.

É citada nas literaturas itens que pode contribuir para uma comunicação eficiente, como dito por Polito (2006): seguir regras gramaticais livrar de erros de concordância, pontuação e ortografia; ser claro, evitando palavras ambíguas; definir claramente objetivos; analisar o destinatário antes de definir o seu conteúdo e o veículo a ser utilizado. Evitar utilização de abreviaturas; afastar do estrangeirismo, emprego de gíria; nunca generalizar; ser coerente ao colocar as informações e ideias.

Segundo Pimenta (2006), a comunicação, para os homens, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre as pessoas e os diversos grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho ou afetivas.

Robbins (2007) destaca que a comunicação possui quatro funções na organização: controle (mediante a hierarquia pré-disposta pela instituição), motivação (transparência de informações mediante os colaboradores, emissão de retroação e contribuição para melhoria contínua), expressão emocional (relacionamento aproximado entre os colaboradores) e informacional (emissão de informações que contribuem para tomada de decisões).

De acordo com Gil (2012, p.71), comunicar faz parte das principais habilidades necessária de todos os profissionais que estão em funções gerencias, departamentos de recursos

humanos, devido a necessidade de expor informações oralmente para mais de uma pessoa e ainda ressalta que comunicar é “tornar algo comum, fazer entender, provocar reações no interlocutor”.

Para Chiavenato (2010), dificilmente a comunicação ocorre sem problemas e que quase sempre existem fatores que reduzem a probabilidade de que ocorra comunicação bem-sucedida.

> Barreiras são restrições ou limitações que ocorrem dentro ou entre as etapas do processo de comunicação, fazendo com que nem todo sinal emitido pela fonte percorra livremente o processo de modo a chegar incólume ao seu destino. O sinal pode sofrer perdas, mutilações, distorções, como também ruídos, interferências, vazamentos e, ainda, ampliações ou desvios. O boato é um exemplo típico da comunicação distorcida, ampliada e, muitas vezes, desviada. (CHIAVENATO 2010, p. 426).

De acordo com Gil (2012), os ruídos na comunicação podem ser entendidos como barreiras que impedem o alcance do objetivo desejado, quando por exemplo um emissor emite uma ordem e o receptor não compreende a mesma, mas mesmo nas condições não combinadas executa as ações gerando um resultado insatisfatório, causando prejuízos aos envolvidos. Alguns ruídos podem ser decorrentes do emissor, como: falta de clareza nas ideias; comunicação múltipla (ambígua), problemas na codificação; bloqueio emocional; hábitos de locução, como repetição excessiva de palavras ou uso de palavras difíceis e suposições acerca do receptor, o que gera suposições falsas.

É complementado por Kunsch, (2003) que quando é analisada os aspetos relacionados a comunicação no dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que existem interferências e condicionamentos variados, de difícil diagnostico, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais

Na mesma linha de raciocínio, podem haver ruídos decorrentes do receptor, podendo ocorrer situações como: audição seletiva – as pessoas concentram apenas naquilo que acreditam ser importante; desinteresse – ocorre a crença que o assunto não é interessante gerando desinteresse; avaliação prematura; preocupação com a resposta; crenças e atitudes; reação ao emissor; preconceitos e estereótipos; experiências anteriores; atribuições de intenções – quando os receptores preocupam-se ler informações não existentes e o comportamento defensivo, caracterizado pela autodefesa, autojustificativa, agressividade.(GIL, 2012).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL, CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO

De acordo com Barbiere (2012), a cultura organizacional está diretamente relacionada a origem da empresa e aos seus fundadores, é consolidada ao longo do tempo. A compreensão desta cultura pode auxiliar na melhora da capacidade de entender, explicar e prever o

comportamento das pessoas no trabalho. Muitas vezes, ao mencionar que uma determinada empresa possui uma cultura forte, indiretamente existe uma correlação com os valores que são compartilhados.

Segundo Banov (2009) há elementos essenciais que constituem a cultural organizacional, como: a filosofia da empresa, sendo alicerce para a cultura, definindo o ambiente e como devem ser as pessoas que trabalharão na organização; a estrutura da organização; o papel exercido pelo líder que precisa ser compatível com a filosofia da empresa e o ambiente físico, a logotipo e layout que ajudam na formação da identidade da empresa para os clientes e colaboradores.

A cultura organizacional pode ser compreendida como a maneira de pensar, de agir e sentir das organizações, isto é um princípio, uma forma particular originada dos idealizadores e quando estabelecidos os comportamentos considerados coerentes são apresentados e transferidos às gerações futuras de gestores e aos demais participantes da comunidade organizacional, como o modo certo de vivenciar a realidade. (SILVA; ZANELLI, 2004).

Conforme mencionado por Chiavenato (2009, p. 60), clima organizacional está relacionado "ao ambiente interno que existe entre os membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes". Na existência de grande motivação entre os colaboradores, o clima motivacional aumenta e resulta em relações de satisfação, interesse e colaboração. Quando a motivação entre os colaboradores está pouca, devido a frustrações ou insatisfação das necessidades básicas, o clima organizacional fica desequilibrado.

Todavia é necessário que as corporações identifiquem meios para motivar os colaboradores e tentar contornar o desafio de promover a motivação. É necessário enfatizar que a motivação é a força que estimula as pessoas a agir e é originada por uma necessidade, sendo especifica de cada ser, o qual muitas vezes não pode ser motivado por meios gerais inseridos pelas empresas. Então não é possível um gestor motivar diretamente um colaborador mas pode tentar compreender suas necessidades e tentar despertar a motivação. (GIL, 2012).

Para Maximiano (2000, p. 347), a motivação no trabalho representa o estado psicológico favorável em atingir uma determinada meta, sendo necessário compreender os motivos que influenciam o desempenho das pessoas, "Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações". O processo da motivação pode ocorrer através do desejo de um indivíduo realizar um objetivo ou através do seu motivo mais

forte no momento avaliado, que irá dirigir para o objetivo e será responsável pela motivação naquele momento, mesmo existindo outras necessidades paralelas.

Ainda para Gil (2012), a competitividade do mundo atual exige das pessoas um grande nível de motivação, tanto individual, quanto grupal, o que proporciona melhores resultados para o trabalho, sendo a motivação entendida como o principal combustível para a produtividade. O comprometimento do colaborador é um fator que está diretamente relacionado a motivação, é destacado por este autor que é mais fácil encontrar pessoas competente do que pessoas comprometidas.

2.4 *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA A COMUNICAÇÃO EFICAZ

O *feedback* chegou no Brasil na última década, principalmente com a chegada de empresas multinacionais. (GERMANO, 2018). Para Fiorelli (2007), o *Feedback* pode ser considerado uma maneira de entregar a uma pessoa ou um grupo informações sobre suas atividades ou verificar se a proposta de trabalho está sendo cumprida, podendo ser melhorada.

De acordo com Febracis (2019, p.1) "o *feedback* procura oferecer informações concretas para motivar a pessoa que recebe a rever seus comportamentos e aprimorá-lo". Além disso, Reis (1998), menciona que esta ferramenta promove o crescimento e autoconhecimento profissional, levando a alterações benéficas comportamental dos envolvidos, destacando ser uma ferramenta de aprendizagem dos líderes através de experiências.

Ainda em complemento a este raciocínio, o *feedback* pode ser promovido através da avaliação de desempenho que é um panorama geral do desempenho de cada colaborador em função das atividades executadas, das metas e resultados alcançados, e do seu potencial de desenvolvimento. É um processo que serve para atribuir o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e sobretudo, estabelecer e verificar o seu auxilio para a organização. (CHIAVENATO, 2001).

Entretanto, é importante mencionar a forma que *feedback* pode se apresentar em cada nível:

> No nível da organização, o feedback de saída pode assumir a forma de relatórios de desempenho, desempenho chave em toda a organização, indicadores ou informações sobre o desempenho dos concorrentes. No nível pessoal, o feedback é descrito em termos de comportamento, motivação, aprendizagem e comunicação entre superiores e subordinados. (PITKÄNEN; LUKKA, 2011,p.1).

Em complemento as ideias anteriores Missel (2012) destaca que a execução do *feedback* pelos gestores, tem se mostrado grande relevância para a Gestão de Pessoas, visto que

o ato de receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, nas relações profissionais é indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar resultados e sucesso.

Existem outros ensinamentos relevantes sobre o *feedback,* conforme quadro abaixo:

Quadro 1 - Tipos de feedback

TIPOS DE FEEDBACK	CONCEITO
Positivo	Visa reforçar comportamentos corretos e que podem ser repetidos.
Corretivo	Tem como função alterar um comportamento, relatando para a pessoa o que foi feito de errado e auxiliando na modificação de determinado comportamento
Insignificante	É realizado de forma muito geral, não gerando sensibilidade no receptor.
Ofensivo	Quando ocorre correção de um comportamento de forma inapropriada, é considerada um feedback ofensivo
Observações	Os *feedbacks* ofensivos e insignificantes devem ser evitados, por não gerarem resultados positivos e eventualmente pode causar prejuízos para quem o recebe, para quem o oferece e para a corporação.

Fonte: Williams (2005)

Já para Alexander (2006), as emoções geradas por um *feedback* influenciam na avaliação do colaborador sobre a possiblidade ou não de melhoria no comportamento. Haverá colaboradores que apresentarão sentimentos negativos após uma crítica e resistirão à mudança comportamental, resultando em um quadro negativo para a corporação, apresentando comportamentos negativos e redução na motivação. Em contrapartida, poderão haver comportamentos benéficos a corporação, os colaboradores irão alterar seus comportamentos com o intuito de não receber novas críticas. No entanto, pode-se compreender que o gestor deve identificar a personalidade de cada um e a forma mais adequada de agir com seus colaboradores.

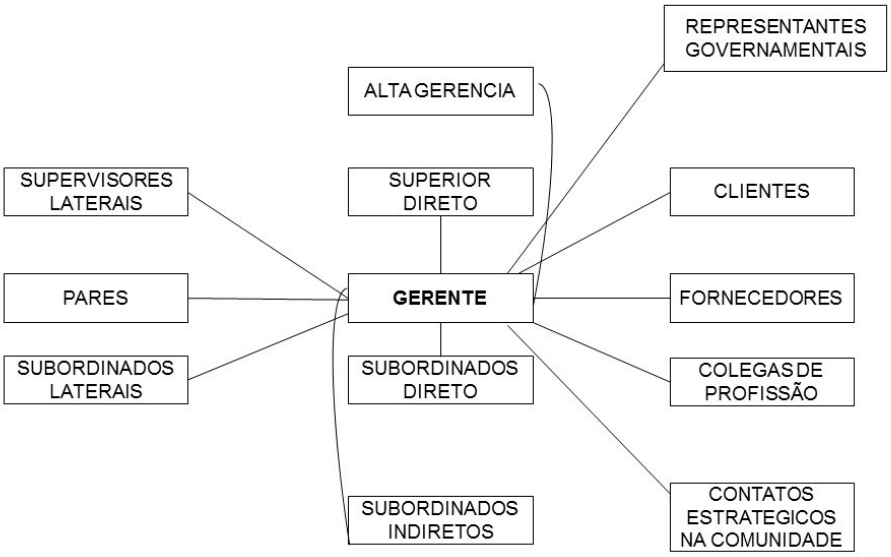
Reis (2010), traz um novo modelo da ferramenta em sua obra o *feedback* 360 Graus que se trata da utilização de diversas fontes, pessoas na organização para avaliar um colaborador, podendo esta ser horizontal, vertical ou lateral, não limitando unicamente a hierarquia como ocorre em outros tipos de *feedbacks*.

> É importante destacar que, na Avaliação 360 Graus, os *feedbacks* são fornecidos pelos integrantes do *network* pessoal do avaliado: quem dá os *feedbacks* são as pessoas com quem o avaliado interage para viabilizar objetivos organizacionais. E outras palavras, isso significa que o processo facilita o desenvolvimento não apenas da eficácia da liderança de cima para baixo, mas também da eficácia de liderança da rede em sua totalidade, em todas as suas direções. (REIS,2010, p.49)

É complementado por Atwater, Waldman e Brett (2002) que o *feedback* 360 Graus é uma prática que objetiva promover o desenvolvimento equilibrado do gestor, que quer se avaliar e ser avaliado, levando a um auto aprendizado sobre si mesmo e desenvolvimento pessoal e profissional.

O esquema abaixo, presente na obra de Reis demonstra os principais envolvidos no Feedback 360 Graus.

Figura1: Feedback 360 Graus



Fonte: (REIS, 2010, p.45 apud YUKL, 1994, p.23)

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), este modelo é uma evolução de um modelo de avaliação no qual existe apenas uma pessoa avaliando, como ocorria com o gestor avaliando seus colaboradores, evoluindo para a avaliação de múltiplas vias, na qual gestores e colaboradores discutem em conjunto o desempenho dos colaboradores, surgindo modelos como a avaliação 360 graus.

Ainda vale citar Eraut (2006) que nos lembra que o feedback pode ocorrer em várias situações diferentes, podendo haver comentários imediatos sobre temas relacionados a uma tarefa que resultem em pontuações mais específicos; conversas informais longe do trabalho; documentos formais, como o de um mentor e através do processo de avaliação, um processo mais formal e pouco frequente.

Abaixo segue uma tabela comparativa do *feedback,* de dois outros modelos utilizados, o informal e formal:

Quadro 2: *Feedback* formal x informal

	***Feedback* Formal**	***Feedback* Informal**	**Dimensão**
London (2003)	Avaliações formais, avaliações de desempenho, ou reuniões com superiores	Comunicado em todos os dias interações individuais comportamento de busca de *feedback*	Fonte, Tempo, Regra
Luckett and Eggleton (1991)	*Feedback* fornecido através de contabilidade gerencial sistemas (MAS)	Fornecido através de fontes sociais, como superiores, pares, tarefa e *self* (pessoa a pessoa comentários)	Fonte
London and Smither (2002)	Fornecido através de mecanismos formais	Fornecido independente de mecanismos formais	Tempo, regra
	Planejado, definido oficialmente comentários	Não planejado o momento do *feedback.*	Tempo
Ashford and Tsui (1991, 253)	*Feedback* necessário (por exemplo, desempenho formal sistemas de avaliação, formal sistemas de medição, e comunicação formal entre gerentes)	*Feedback* não solicitado	-

Fonte: Pitkänen e Lukka (2010, p.2)

Ainda Pitkänen e Lukka (2010), comentam sobre as dimensões e como elas se aplicam e diferenciam de acordo com o modelo formal ou informal. Dimensão da fonte, é realizada a distinção de *feedback* informal e ao longo dos caminhos pelos quais fluxos de feedback. Por exemplo, o feedback formal consiste em revisões de desempenho formal ou reuniões, enquanto informal feedback é realizado através de comunicação cotidianas ou independentemente dos mecanismos formais. Dimensão do tempo, o *feedback* formal é planejado antes do acontecimento e programado periodicamente nos procedimentos oficiais a organização, em contrapartida, o *feedback* informal pode ser caracterizado por ocorrer nas interações cotidianas, como um evento não planejado ou espontâneo, ou no momento. Dimensão da regra, *feedback* formal pode ser atrelado a rotinas obrigatórias e comunicação originado de relações hierárquicas entre gerentes e unidades, já o *feedback* informal está associado a comentários não solicitados, por exemplo qualquer *feedback* realizado de forma voluntário pelos gerentes.

Em síntese, é essencial a aproximação de gestores e colaboradores para criar uma relação de confiança e comprometimento como meio de garantir um ambiente interno solidario. Assim, a adesão de algumas ferramentas, como: *endomarketing*, capacitação, premiação, avaliação de desempenho, *feedback*, são alternativas que podem gerar sucesso institucional. (KUHN; BERWIG; PINTO, 2015).

3 METODOLOGIA

Na primeira parte ocorreu a revisão de literatura realizada através de uma revisão bibliográfica, pesquisa em livros, artigos científicos e revistas. Para filtrar as referências, foram consideradas as bibliografias que abordavam temas relacionados ao problema proposto. Este momento possibilitou o conhecimento dos temas relacionados ao *feedback,* importantes para a discussão proposta, bem como o conhecimento aos diferentes tipos da ferramenta, que ainda assim comprovou a sua validade quando aplicada de diferentes formas.

Em um segundo momento, foi realizada a pesquisa de campo através da aplicação de um questionário para profissionais de vários níveis da pirâmide organizacional, em uma indústria farmacêutica localizada na cidade em Anápolis-GO, com objetivo de compreender a visão dos mesmos sobre a ferramenta *feedback* e seus elementos importantes para a formação.

Após avaliação e interpretação dos dados obtidos, através dos questionários aplicados, foi possível conhecer o perfil dos entrevistados, tanto gestores quanto colaboradores e o grau de conhecimento dos avaliados em cada uma das perguntas realizadas. Participaram da pesquisa 28 colaboradores do setor da qualidade, a qual foi composta por 12 questões, sendo 10 objetivas e 2 discursivas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

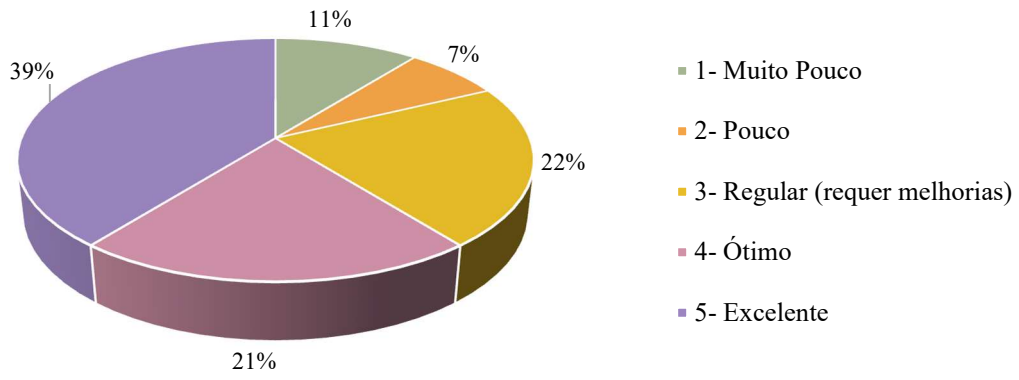
A Pesquisa de campo ocorreu com a aplicação de questionário sobre o tema proposto no setor de qualidade de uma Indústria Farmacêutica localizada na cidade de Anápolis-GO. O perfil dos entrevistados foi traçado por meio de 5 perguntas, destes, 18% eram gestores e 82% eram colaboradores. Foi possível avaliar que, 25% são do sexo masculino e 75% do sexo feminino. Com idades divididas da seguinte forma: 29% tem entre 16 e 25, 18% tem entre 26 a 30 anos, 36% tem entre 31 a 40 anos, 14% tem entre 41 a 50 anos e 3% tem acima de 50 anos. Sendo que 11% possuem o ensino médio incompleto, 14% o ensino médio completo, 46% o ensino superior e 29% são pós-graduados.

4.1 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta etapa ocorreu a leitura analítica com a finalidade de ordenar e sumariar as informações contidas nos questionários com o intuito de obter respostas em relação ao problema proposto. Também ocorreu a análise e comparação das informações declaradas pelos

pesquisados e descritas nas literaturas avaliadas. A avaliação será realizada tanto das perguntas objetivas quanto para as perguntas abertas.

Gráfico 1 – Conhecimento sobre a ferramenta *feedback*



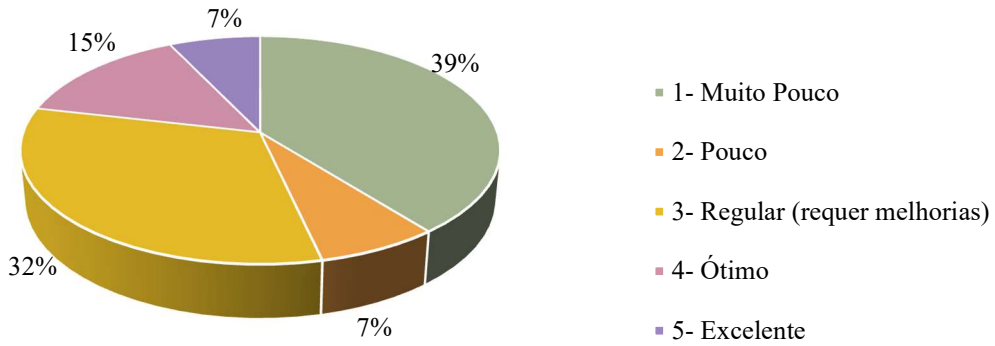
Fonte: Pesquisadora (2019)

Sobre o grau de conhecimento dos avaliados a ferramenta *feedback* foi possível verificar que 11% dos participantes conhecem muito pouco, 7% pouco, 22% regular (requer melhorias), 21% ótimo e 39% conhecem a ferramenta com excelência. Ao analisar a fatia que tem conhecimentos na ferramenta, pode-se verificar a soma de 60% dos entrevistados.

De acordo com Reis (2010), o *feedback* estruturado, especifico e cuidadoso é uma ferramenta que contribui para o desenvolvimento de características individuais de liderança. Ainda de acordo com este autor, é uma ferramenta que auxilia na intervenção da dinâmica das pessoas de um grupo, cujo a adesão tem um foco no desenvolvimento do profissional e em melhorar o seu desempenho.

Nesta questão é importante enfatizar que mais da metade dos respondentes informaram ter bons conhecimentos da ferramenta, mas será que o conhecimento declarado está relacionado ao *feedback* formal ou informal? Outros 40% responderam muito pouco conhecimento a regular, o que pode indicar uma tendência para o conhecimento informal da ferramenta visto que a empresa avaliada não possui a mesma implementada.

Gráfico 2 - Implementação programa de *feedback* na empresa



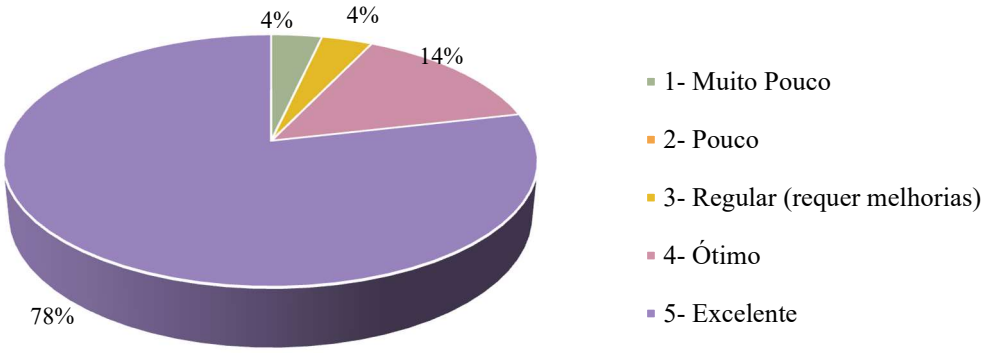
Fonte: Pesquisadora (2019)

De forma geral, é possível destacar que 39% dos respondentes informaram que o grau de implementação da empresa a ferramenta é 1 (muito pouco), 7% disseram ser pouco, 32% dos respondentes marcaram 3 que é regular, (requer melhorias), 15% ótimo e 7% excelente, mostrando que mais da metade dos participantes acreditam em pouca adesão da empresa a ferramenta.

Ao verificar as respostas apenas dos gestores, 40% avaliaram 1 (muito pouco), 40% avaliaram 3 (regular, requer melhorias) e 20% avaliou que o nível de implementação é 4 (ótimo). É perceptível que a avaliação de cada um dos gestores pode estar relacionada a aplicação do *feedback* de forma informal e levando a considerar que empresa realmente não possui um programa efetivamente definido para esta ferramenta, visto que caso houvesse a variação das respostas seria menor quando observada as avaliações. Quanto os colaboradores 39% avaliaram 1 (muito pouco), 9% avaliaram 2 (pouco), 30% 3 (regular, requer melhorias), 13% avaliaram 4 (ótimo) e 9% avaliaram como 5 (excelente.)

É importante observar que quando comparada a resposta de gestores e colaboradores, grande parte dos dois grupos estão em sintonia ao dizer que a ferramenta é pouco implementada, o que pode tender para a existência da ferramenta no local de forma informal e pouco estruturada. Segundo Pitkänen e Lukka (2011), o *feedback* pode também ser classificado como formal ou informal e desempenha um papel fundamental em influenciar a forma que as organizações são gerenciadas.

Gráfico 3 – Importância da ferramenta *feedback*

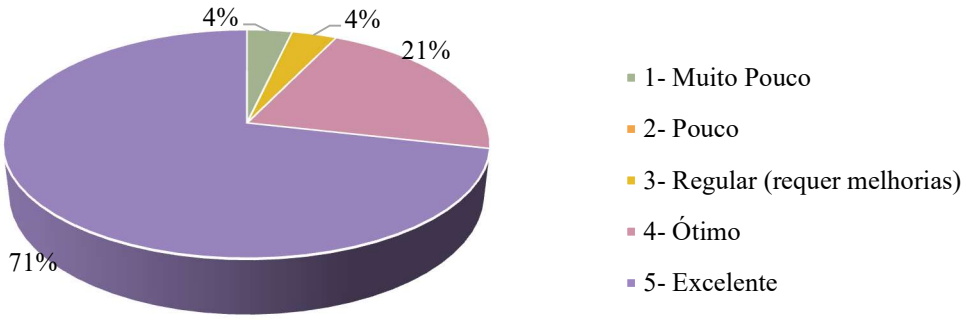


Fonte: Pesquisadora (2019)

De forma geral, 78% dos respondentes informaram acreditar na importância da ferramenta para a organização. 4% dos participantes informaram que a ferramenta é muito pouco importante, para a organização, outros 4% acreditam que é uma ferramenta regular e requer melhorias e 14% acreditam ser uma ferramenta ótima.

Para reforçar o resultado encontrado neste questionamento, Missel (2010), reforça que a prática do feedback pelos gestores, tem se sido considerada uma forte parceira na Gestão de Pessoas, o ato de dar e receber retorno sobre os comportamentos e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é a forma mais eficaz para alcançar o resultado. Fato descrito na literatura que torna a ferramenta de uso tão importante nas organizações.

Gráfico 4- Influência do *feedback* na melhoraria do clima organizacional e motivação



Fonte: Pesquisadora (2019)

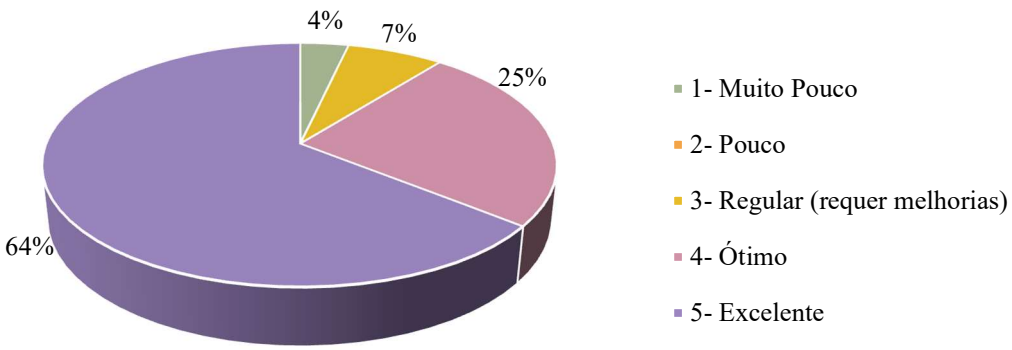
Ao considerar gestores e colaboradores, 71% acreditam que a ferramenta é uma excelente influenciadora do clima organizacional e da motivação. 21% dos respondentes

acreditam que a ferramenta é ótima, 4% atribui a nota 1 e 4% atribui a nota 3, talvez por acreditarem que existem outras formas para melhorar o clima e a motivação ou talvez por não ter usado a ferramenta e não ter comprovado sua eficácia.

Para atestar as informações já descritas na literatura, foi possível compreender a percepção dos participantes sobre a influência do *feedback* no clima organizacional e na motivação dos colaboradores, visto que o líder através desta ferramenta, como já descrito na literatura pode interferir nestas variáveis. 100% dos gestores acreditam que esta ferramenta é eficiente na melhora do clima organizacional e da motivação dos colaboradores. Já os colaboradores, 65% atribuíram nota 5 as suas respostas, estando em sintonia com as respostas declaradas pelos gestores.

De acordo com Chiavenato (2005), a motivação está dentro de cada pessoa e pode ser propagada/ influenciada pelo meio externo a pessoa ou pela sua própria jornada na empresa. O líder tem importante papel neste fator e deve conhecer o perfil de motivação de cada colaborador e precisa colocar no ambiente de trabalho as possibilidades externas para aumentar a satisfação do mesmo.

Gráfico 5- F*eedback* com ferramenta de melhoria continua?

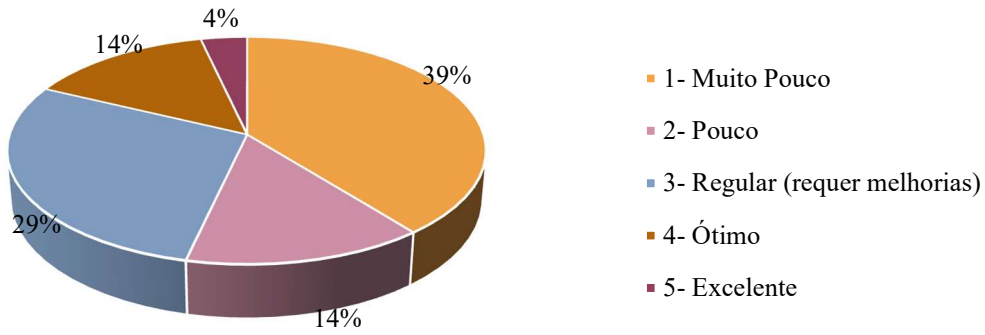


Fonte: Pesquisadora (2019)

Nesta questão, 64% dos participantes da avaliação acreditam em níveis excelente que o *feedback* é uma ferramenta que proporciona melhoria continua, 25% acreditam que é uma ótima ferramenta, 7% acreditam que é uma ferramenta regular e 4% acreditam que á uma ferramenta que auxilia muito pouco na melhoria continua. 80% dos gestores avaliaram que é uma ferramenta excelente e apenas 20% avaliou que é uma ferramenta ótima, podendo concluir que todos acreditam na ferramenta.

De acordo com (COSTA, 2009, p. 115), *feedback* é o sistema que consiste no fornecimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação realizada por ela com o objetivo de orientar, reorientar, estimular uma ou mais melhorias, sobre acontecimentos futuros ou passados. Foi possível avaliar que o grupo tem pensamentos semelhantes ao descrito na literatura, avaliando também que o *feedback* pode ser uma ferramenta de melhoria.

Gráfico 6- A empresa que você trabalha possui um programa de avaliação de *feedbacks* realizados o qual mapeia se as sugestões realizadas foram acatadas e qual o grau de desenvolvimento do colaborador?

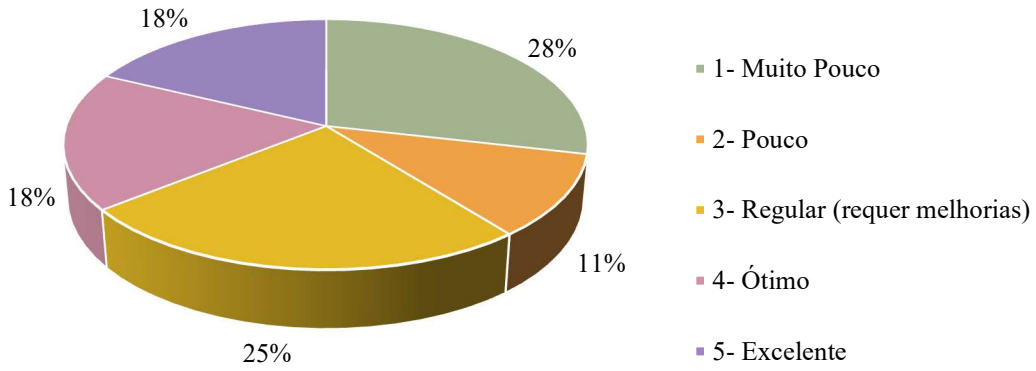


Fonte: Pesquisadora (2019)

Quanto ao mapeamento das sugestões realizadas durante o *feedback*, 40% dos gestores responderam que há muito pouco atendimento a este item, 20% indicou pouco atendimento, 20% regular (requer melhorias) e 20% indicou um atendimento ótimo, é possível perceber respostas diferentes e que tendem ao não atendimento deste item. 39% do grupo, incluindo gestores, informaram que há muito pouco atendimento, 14% relatou haver pouco atendimento, 29% regular, 14% ótimo e 4% excelente atendimento.

Há indícios que a empresa não possui um programa de *feedback* padrão e formalizado, visto que no setor avaliado grande parte dos respondentes informaram que não há avaliação e mapeamento da utilização da ferramenta, consequentemente os colaboradores não possuem ciência da verificação do gestor sobre as recomendações feitas e aparentemente não existe uma nova avaliação destas recomendações, verificando se a sugestão está contribuindo para os resultados da empresa, do setor e do colaborador.

Gráfico 7- Você conhece alguém que foi demitido sem conhecer o motivo exato ou sem receber informações sobre seu comportamento?

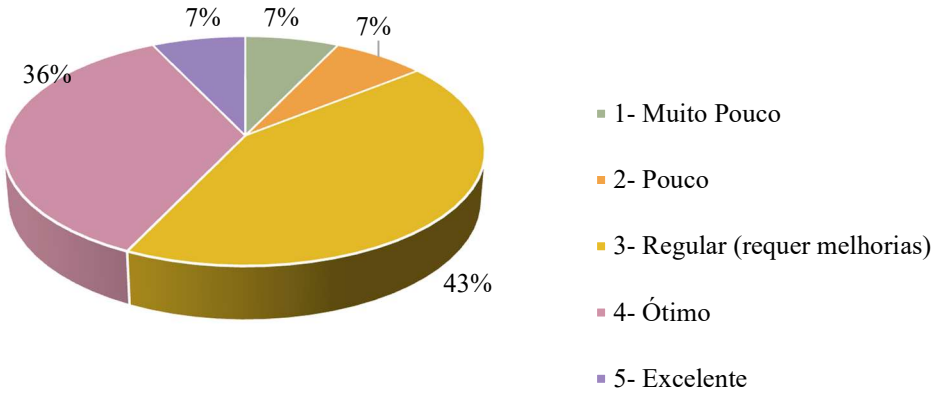


Fonte: Pesquisadora (2019)

Quanto a pratica do *feedback* antes de efetuar o desligamento dos colaboradores foi constatado que 28% dos colaboradores responderam muito pouco, 11%, responderam pouco, 25% responderam regular, requer melhorias, 18% responderam ótimo e 18% responderam excelente. Foi possível verificar uma grande diversificação nas respostas, ao avaliar os gestores individualmente, ocorreu que 20% informou é pouco, 20% informando que requer melhorias, 20% informou que é ótimo e 40% excelente atendimento da questão ao item.

De acordo com Chiavenato (2004) a responsabilidade de avaliação do colaborador é do gerente, ainda após a avaliação o colaborador deve ficar ciente dos resultados. Através do resultado deste questionamento, pode-se concluir que a grande parte dos colaboradores conhecem colaboradores que forma desligados sem conhecer o motivo o que possivelmente indica que o retorno dos gestores sobre os resultados é inexistente.

Gráfico 8- Você já percebeu problemas na comunicação na empresa que você trabalha que interferiu na mensagem a ser transmitida?

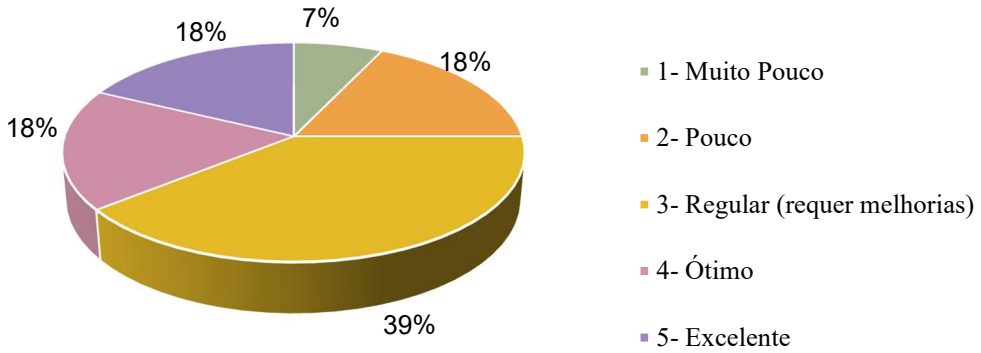


Fonte: Pesquisadora (2019)

7% dos respondentes informaram muito pouca percepção de problemas na comunicação, 7% responderam pouco, 43% níveis regular – requer melhorias, 36% um nível ótimo nos problemas de comunicação e 7% informou nível 5 excelente para este item, subentendendo não haver problemas na comunicação.

Vale ressaltar a visão de Chiavenato (2010), a qual decorre que a comunicação dificilmente ocorre sem problemas e que quase sempre existem fatores que reduzem a probabilidade de que ocorra comunicação bem-sucedida. A ideia deste autor reforça a opinião de grande parte dos respondentes da pesquisa, que acreditam que em algum momento já ocorreram problemas de comunicação na empresa avaliada.

Gráfico 9 – A empresa possui programas que influenciam a motivação do colaborador, eles são efetivos?



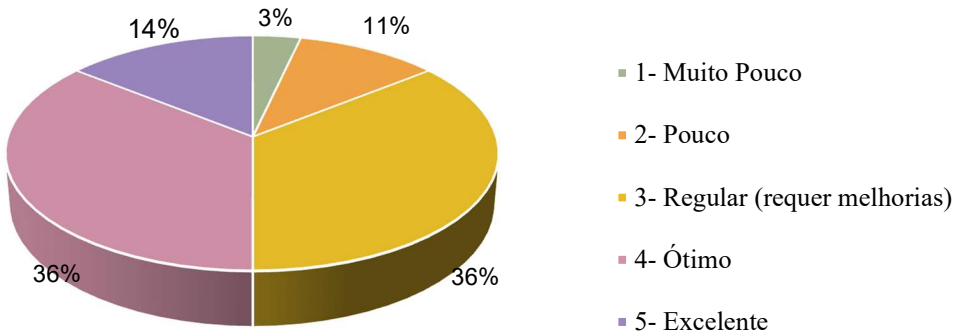
Fonte: Pesquisadora (2019)

7% dos entrevistados responderam que existem muito pouco programas para motivar os colaboradores, 18% responderam que existem poucos, 39% responderam que são regulares, porém requer melhorias, 18% atribuiram a nota 4 avaliando que a empresa possui ótimos programas e 18% responderam excelente. Grande parte dos respondentes responderam que existem de muito pouco a regular, o que traz uma necessidade de melhoria neste programas pela empresa ou a necessidade das proprias pessoas reverem o que é necessario para sua própria motivação.

Existem várias teorias sobre a motivação e vários motivos que podem levar uma pessoa a alterar seus comportamentos para atingir um objetivo. De acordo com Maximiano (2000) o processo da motivação pode ocorrer através do desejo de um indivíduo realizar um objetivo ou através do seu motivo mais forte no momento avaliado, que irá dirigir para o objetivo e será responsável pela motivação naquele momento, mesmo existindo outras necessidades paralelas.

Então, se parte dos colabores responderam que a empresa possui programas para motivar, vale talvez reforçar que estes programas atendem suas necessidades como individuais enquanto os mesmos programas podem não atender a necessidade da maioria, porque talvez a empresa não poderia alcançar os motivos específicos de grande parte dos colaboradores e por isso, na concepção individual a empresa não tem programas satisfatórios.

Gráfico 10 – A empresa que você trabalha possui um padrão para realizar a comunicação de forma que todos os colaboradores possam compreender da mesma forma?



Fonte: Pesquisadora (2019)

3% dos entrevistados responderam que existem muito pouco padrão na forma de transmitir as informações, 11% responderam que existem pouco, 36% responderam que são regulares, porém requer melhorias, 36% atribuiram a nota 4 avaliando que a empresa possui ótimos padrões e 14 % responderam excelente. Houve uma divisão exata onde 50% dos

participantes acreditam que a empresa possui um padrão na comunicação e a outra metadade acredita que não possui ou possui de forma que reque melhorias.

Possivelmente as respostas igualmente dividas entre os colaboradores pode estar relacionada a percepção individual de cada colaborador em relação ao tipo de informação recebida no local, que pode oferecer variações de interpretação do receptor. Se os colaboradores estivessem associado a comunicação ao perfil organizacional da empresa, talvez as respostas poderiam ser mais padronizadas.

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS DAS QUESTÕES ABERTAS

Para finalizar o questionário, foram aplicadas duas questões discussivas com o objetivo de coletar as respostas individuais e mais amplas dos colaboradores. Na primeira, foi questionado quais são os meios de comunicação utilizados na empresa avaliada**.** Os gestores informaram que os principais meios de comunicação são: e-mail; Skype; telefone; comunicação verbal; treinamentos; aviso em murais; reuniões; *WhatsApp*, videoconferência.

Quanto aos colaboradores, houve respostas informando que não há meios de comunicação, outras reafirmaram a resposta dos gestores, sendo possível verificar grande incidência dos meios: telefone, e-mail e mural. Foi respondido por alguns colaboradores que o *spark* também é um meio de comunicação.

Em grande maioria dos questionários avaliados, pode-se perceber grande sintonia entre as respostas de colaboradores e gestores. Estão questão não será representada por gráficos visto que foi aplicada de forma aberta, para que cada colaborador pudesse responder de forma pessoal.

Na organização avaliada, percebe –se que ocorre a comunicação formal e informal. A comunicação formal "deriva da estrutura normativa da organização e através de diversos veículos estabelecidos pela organização como: os impressos, os visuais, os auditivos, entre outros" (KUNSCH 2003, p. 84). Já a comunicação informal, ocorre de forma contraria a formal, por veículos não estabelecidos podendo gerar múltiplas interpretações dos envolvidos.

No segundo questionamento foi realizada a seguinte pergunta: De acordo com sua opinião, o que influência na motivação? Os gestores responderam de forma bastante pontual, informando que a motivação está relacionada ao reconhecimento, premiações, elogios, participação de projetos e adesão da empresa a projetos, participação de colabores em reuniões, colaboradores bem treinados, *feedbacks*, bom relacionamento entre gestor e colaborador, o desafio do trabalho.

Os colaboradores responderam que a motivação está relacionada a decisão individual, gratificações, reconhecimento pelo trabalho prestado, ambiente de trabalho, realização profissional, conhecimentos, elogios, boa comunicação, dinheiro, abertura do gestor em escutar o colaborador, oportunidades de crescimento, investimento no colaborador, trabalho em equipe, boa gestão, organização.

É importante destacar que nenhum gestor responder que dinheiro é um fator importante e grande parte dos colaboradores colocaram este como um fator motivador. Foi possível perceber que tanto gestores, quanto colaboradores responderam que reconhecimento é importante para a motivação.

Acredito que ao avaliar as teorias acerca da motivação, estas respostas apontam nos levam a validar a Teoria das Necessidades Humana apontada por Maslow (1954), que são elencadas em: fisiológicas, segurança, afiliação, auto-estima e auto realização, sendo que a motivação predominante vai depender de qual necessidade precisa ser satisfeita em determinado momento. Então, pode ser concluído que o fator motivador é individual para cada pessoa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho apresentou o estudo do tema 'O *feedback* como ferramenta de desenvolvimento da empresa e do colaborador', através de uma revisão bibliográfica e realização de uma pesquisa de campo em uma indústria farmacêutica privada da cidade de Anápolis. Foi investigada a visão dos colaboradores sobre o *feedback* e temas correlacionados.

Foi realizada uma revisão bibliográfica para verificar as diferentes ideias existentes acerca deste tema, discutidos e escritos por diversos autores, em paralelo foi analisado a compreensão dos colaboradores e gestores sobre a ferramenta *feedback*, comunicação interna e fatores que levam a motivação.

Durante a revisão bibliográfica, foi possível verificar o elo existente entre os elementos que podem compor e interferir na comunicação. Foi possível compreender que existem muitos métodos para aplicar o feedback e o escolhido deve estar alinhado com os objetivos estratégicos e com a cultura da empresa, o que não descarta a necessidade de ser realizado de forma profissional e a promover benefícios para todos os envolvidos. Cada pergunta aplicada no questionário foi avaliada e contextualizada com as referências investigadas, sendo possível compreender que mesmo com respostas diferentes dos colaboradores, elas são previstas em várias literaturas publicadas.

Os resultados apontaram que os colaboradores possuem compreensão diferente dos gestores acerca do grau de adesão da empresa ao feedback e que há um nível de conhecimento diferente entre os colaboradores de acordo com a formação e tempo de empresa. As respostas não podem ser consideradas erradas, visto que existe diferentes formas de aplicar a ferramenta no dia a dia da empresa, que pode variar de acordo com a cultura organizacional e exigências do nível estratégico.

Foi possível concluir que não existe o *feedback* utilizado como ferramenta formal dentro da organização, mas que colaboradores e gestores acreditam em grande maioria que é uma ferramenta de melhoria continua, pode contribuir para o desempenho da empresa e do colaborador, influenciar no clima organizacional e na motivação.

Com a finalização da pesquisa bibliográfica e de campo, foi possível concluir que o *feedback* é uma ferramenta que possui várias metodologias para aplicação, que o questionário por si só não responde totalmente sobre a contribuição da ferramenta para o desenvolvimento de gestores, colaboradores e empresa, quando aplicado de maneira efetiva, pois a sua efetividade dependerá em grande parte da vontade do receptor em aderir as recomendações solicitadas.

Por fim, a conclusão da Especialização em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching,* possibilitou o aumento da minha visão crítica como profissional, através do ganho de conhecimentos teóricos e práticos os quais estão sendo muito importantes para minha vida pessoal e profissional. A conclusão desta pesquisa aumentou o horizonte sobre os tipos de *feedbacks* existentes como oportunidade de melhoria, também foi possível compreender que esta ferramenta é unilateral, podendo ser utilizada independentemente da diferença entre os níveis na pirâmide organizacional, desde que aplicado com técnicas adequadas trará efeitos benéficos à organização. Este trabalho proporcionou grandes contribuições acadêmicas e abre oportunidades para novas pesquisas sobre este tema que é tão relevante, o *feedback.*

REFERÊNCIAS

ALEXANDER, D. M**. How do 360 degree performance reviews affect employee attitudes, effectiveness and performance?** Seminar Research Series, Schmidt Labor Research Center, 2006. Disponível em: https://digitalcommons.uri.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1014&context=lrc_paper_series. Acesso em: 13. Mar. 2019

ATWATER, L. E.; WALDMAN, D. A.; BRETT; J. F. **Understanding and optimizing multisource feedback. Human Resource Management**, v. 41, p. 193−208, 2002.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas organizações – Praticas atuais sobre o RH estratégico.** Atlas, 2012. p. 19 – 20.

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo, Editora Atlas, 2009. p. 15.

BEKIN, Saul F. *Endomarketing*: como praticá-lo com sucesso. São Paulo. Ed. Person, 2004.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução a teoria e pratica.** Rio de Janeiro: USAID, 1963. 266p.

BESSA,D. D. **Teorias da Comunicação.** Brasília, Ministério da Educação, 2006. p. 56 – 59.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8- 15, jan./mar. 2001. Disponível em < http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em fev. 2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração Geral**. 1ª ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.

_____. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. (2005, p. 52)

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009

_____. **Administração nos Novos Tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
MISSEL, Simoni. Feedback Corporativo. Como saber se está indo bem. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, M. E. B.; JUNIOR, L. C. B.; REIS, A. M. V; TONET, H. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009. p. 115.

ERAUT, M. (2006)**. Feedback. Learning in health & social care**, 5(3), p.111-118

FEBRACIS. Você sabe a diferença entre crítica pessoal e feedback negativo? Disponível em: https://www.febracis.com.br/blog/critica-pessoal-feedback-negativo/ Acesso em: 07. Mai 2019.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas – **Enfoque nos papeis profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas 2012.

KUHN, I. N., BERWIG, A., & PINTO, R. C. F. (2015). **O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso**. Disponível em https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/136046/101_00152.pdf?sequence=1. Acesso em: 13 mar. 2019.

KUNSCH, M. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2003. p.84

MARQUES, J. R. **A história da comunicação humana atual.** 2016. Disponível em: https://www.jrmcoaching.com.br/blog/historia-da-comunicacao-humana. Acesso em: 12 fev. 2019

MARTINO, L. C.D. IN: HOHLFELD, A, Luiz C. Martino, Vera Veiga França (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 11-26

MAXIMIANO, A. C. A.. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000. p. 347.

MCLUHAN, M. **A galáxia de Gutenberg: a formação do homem tipográfico.** (trad. Anísio Teixeira e Leônidas Gontijo de Carvalho). São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1972. p. 38

PIMENTA, M. A. **Comunicação Empresarial**. 5. ed. Campinas: Alínea, 2006. 174 p.

PITKÄNEN, H.;, Kari Lukka**. "Formal and informal feedback in management accounting."** *Chartered Institute of Management Accountants, Research Executive Summary Series* 6 (2010): 14.

POLITO, R. **Superdicas para falar bem: um guia rápido, prático e indispensável para você arrebentar em suas conversas e apresentações.** Revista Vencer. n. 80, p. 44-51. Ano VII, 2006

REIS, G.G. **Avaliação 360 Graus.** 3ª ed. São Paulo: Altas, 2010. 160 p.

ROBBINS, S.P. **PLT Comportamento Organizacional.** 9 ed. São Paulo: Pearson Education, Valinhos: Anhanguera Educacional, 2007.

SCHRAMM, W. (1954) - The Process and Effects of Mass Communication. Urbana: The University of Illinois Press

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. 2ª ed. Porto, 2006 Disponível em: http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA

ZEFERINO, A.; DOMINGUES, R.; AMARAL, E. **Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico**. Revista Brasileira de Educação Médica, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S01005502200700020009. Acesso em: 12. Jan. 2019.

APÊNDICE A - Questionário

IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Idade:

☐ 16 a 25 ☐ 26 a 30 ☐ 31 a 40 4☐ 50 ☐ Acima de 50

Sexo:

☐ Feminino ☐ Masculino

Formação

☐ Ensino Médio Incompleto ☐ Ensino médio completo ☐ Ensino Superior

☐ Pós Graduação

Tempo de empresa

☐ Menos de 5 anos ☐ 5 a 10 anos ☐ 10 a 15 anos ☐ Acima de 15 anos

Cargo

☐ Gestor ☐ Colaborador

QUESTIONÁRIO

Este questionário contém 12 questões, sendo 10 objetivas e 2 discursivas. Assinale as respostas abaixo de acordo com o grau de atendimento da empresa avaliada em cada um dos itens avaliados, sendo 1 muito pouco; 2 pouco; 3 regular (requer melhorias); 4 ótimo e 5 excelente.

1. Você conhece a ferramenta feedback?

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

2. Na empresa que você trabalha tem um programa de *feedback* implementado?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

3. Você acredita que o *feedback* é uma ferramenta importante?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

4. Você acredita que o *feedback* pode melhorar o clima organizacional e a motivação?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Você acredita que o *feedback* é uma ferramenta de melhoria continua?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

6. A empresa que você trabalha possui um programa de avaliação dos *feedbacks* realizados o qual mapeia se as sugestões realizadas ao colaborador foram acatadas e qual o grau de desenvolvimento do colaborador?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Você conhece alguém que foi demitido sem conhecer o motivo exato ou sem receber informações sobre seu comportamento?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Você já percebeu problemas de comunicação na empresa que você trabalha e que interferiu na mensagem a ser transmitida?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. A empresa possui programas que influenciam a motivação do colaborador, eles são efetivos?

   ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. A empresa que você trabalha possui um padrão para realizar a comunicação de forma que todos os colaboradores possam compreender da mesma forma?

    ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Quais são os principais canais de comunicação da empresa que você trabalha?

    _____

    _____

12. De acordo com a sua opinião, o que influencia a motivação?

    _____

    _____

ANEXO A – Termo de consentimento

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar, como voluntário(a), da pesquisa – **O *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento da empresa e do colaborador**-, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador(a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o telefone e endereço do pesquisador(a) principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

NOME DA PESQUISA: O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA O DESENVOLVIMENTO DA EMPRESA E DO COLABORADOR.

PESQUISADOR RESPONSÁVEL:

- RAYSSA CAROLINE ALVES MOTA
  - Endereço: Avenida Jamel Cecilio, Quadro 61, Lote 11
  - Telefone: (62) 98281-2149
  - Email: rayssamotta92@hotmail.com

PATROCINADOR: Não há.

OBJETIVOS: • Identificar os benefícios da utilização do *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento da empresa e do colaborador.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: Caso concorde em participar deste experimento, você deverá responder a um questionário formatado com 12 perguntas, sendo 10 objetivas e 2 discussivas, com objetivo de levantarmos dados para criação de perfis resposta e entendimento sobre a importancia do *feedback* no dia a dia da organização, será respondido por gestores e colaboradores de uma indústria farmacêutica, localizada no DAIA, Anápolis. Com isso esperamos determinar a importância do *feedback* para o desenvolvimento da organização e dos colaboradores. Caso o(a) senhor(a) tenha dúvidas ou necessite de maiores esclarecimentos pode nos contatar.

RISCOS E DESCONFORTOS: Gostaríamos de esclarecer que sua participação é totalmente voluntária, podendo você: recusar-se a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento sem que isto acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa.

BENEFÍCIOS: Esperamos que este estudo possa colaborar com a construção de uma consciência coletiva que venha reconheça a importância e a imprescindibilidade do *Feedback* e outras ferramentas para melhoria continua da empresa.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Informamos que o(a) senhor(a) não pagará nem será remunerado por sua participação nesta pesquisa.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Informamos que as informações serão utilizadas somente para os fins desta pesquisa e serão tratadas com o mais absoluto sigilo e confidencialidade, de modo a preservar a sua identidade.

Assinatura do Pesquisador Responsável:

RAYSSA CAROLINE ALVES MOTA:

_____

Assinatura dos Pesquisadores Participantes:

ANEXO B – Consentimento de Participação

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, inscrito no CPF sob nº _____, portador da R.G nº _____, email: _____, Telefone: _____ declaro que li as informações contidas nesse documento, fui devidamente informado(a) pelo pesquisador(a) Rayssa Caroline Alves Mota - dos procedimentos que serão utilizados, riscos e desconfortos, benefícios, custo/reembolso dos participantes, confidencialidade da pesquisa, concordando ainda em participar da pesquisa. Foi-me garantido que posso retirar o consentimento a qualquer momento, sem que isso leve a qualquer penalidade. Declaro ainda que recebi uma cópia desse Termo de Consentimento.

Anápolis, _____ de _____ de 2019.

_____ _____

(Nome por extenso) (Assinatura)