

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

DANILO RODRIGUES DOS REIS
POLYANNE FLORÊNCIO RODRIGUES DOS REIS

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

ANÁPOLIS – GO
2019

DANILO RODRIGUES DOS REIS
POLYANNE FLORÊNCIO RODRIGUES DOS REIS

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, *Coaching* e Psicologia Organizacional, sob a orientação do professor Me. Maurício Resende Rodvalho.

ANÁPOLIS – GO
2019

DANILO RODRIGUES DOS REIS
POLYANNE FLORÊNCIO RODRIGUES DOS REIS

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, *Coaching* e Psicologia Organizacional, sob a orientação do professor Me. Maurício Resende Rodvalho.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Profº. Me. Rafael de Almeida Mota
ORIENTADOR

Profº. Drº. Raimundo Marcio Mota de Castro
CONVIDADO

Profº. Espª. Aracely Loures Rangel
CONVIDADO

O *FEEDBACK* COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

FEEDBACK AS A PEOPLE DEVELOPMENT TOOL

Danilo Rodrigues dos Reis¹
Polyanne Florêncio Rodrigues dos Reis²
Maurício Resende Rodvalho³

RESUMO: A necessidade de manter os funcionários engajados e motivados em seu trabalho influenciou a forma como as organizações percebem a gestão de pessoas. A sequência de eventos decorrentes da aplicação de novas estratégias voltadas à reestruturação do processo do *feedback*. A realização deste estudo teve como objetivo discorrer sobre a importância do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento e pessoas. A realização deste estudo foi baseada em uma revisão bibliográfica sendo uma pesquisa qualitativa e descritiva. A maior parte desses estudos possui como característica um caráter pouco conclusivo, desde a implementação e o desenvolvimento dos métodos para a investigação até a análise dos seus resultados. Assim, essas são algumas das questões que estão postas de forma sublimar no âmbito deste estudo e que, portanto, respondem as preocupações mais diretas da pesquisa, servindo como instrumento de reflexão e análise em face do tema proposto neste estudo.

Palavras-chave: Organização. *Feedback*. Pessoas. Empresas.

ABSTRACT: The need to keep employees engaged and motivated in their work influenced how organizations perceived people management. The sequence of events applied by the application of new strategies aimed at restructuring the feedback process. This study aimed to discuss the importance of feedback as a development tool and people. This study was used in a literature review, being a qualitative and descriptive research. Most of these studies have as an inconclusive character, from

1 Bacharel em Farmácia. E-mail: danillo.r.reis@gmail.com.

2 Bacharel em Farmácia. E-mail: polyanneflorencio@gmail.com.

3 Bacharel em Psicologia, Especialista em Docência Universitária e Mestre em Psicologia.

the implementation and development of research methods to the analysis of their results. Thus, these are some of the questions that show sublimated postings in the study of this study and, therefore, answer as more direct concerns of the research, serving as an instrument for reflection and analysis in the face of the theme studied in this study.

Keywords: Organization. Feedback. People. Companies.

1. INTRODUÇÃO

A necessidade de manter os funcionários engajados e motivados em seu trabalho influenciou a forma como as organizações percebem a gestão de pessoas. Isto recebeu atenção especial quando um dos focos é o capital humano, que é a capacidade do indivíduo de desempenhar alguma função. Nesse eixo vem a responsabilidade do líder como gerente, que deve buscar alternativas e ferramentas para gerenciar sua equipe com excelência (MORENO, 2002).

De acordo com Volpe, Lorusso (2009) acerca dessa questão, diferentes estudos sobre a implementação nas empresas de ferramentas de desenvolvimento de pessoas no trabalho propõem, em sua maioria, abordagens restritas ao enfoque da motivação, processos comportamentais no aspecto de produtividade, além das relações interpessoais entre empregado e empregador.

A realização deste estudo objetivou em estabelecer dados comparativos presentes na literatura. A sequência de eventos decorrentes da aplicação de novas estratégias voltadas à reestruturação do processo do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento de pessoas, ainda não está completamente elucidada, muitas vezes, limitando-se a termos descritivos.

Teve como objetivo geral discorrer sobre a importância do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento e pessoas. Enquanto, que os objetivos específicos foram: I Descrever a importância do *feedback* para os colaboradores e as empresas, II Apontar os malefícios que a falta da ferramenta de desenvolvimento pode causar para as empresas e III Destacar as possíveis ações que promovam o desenvolvimento dos trabalhadores no ambiente de trabalho.

A realização deste estudo foi baseada em uma revisão bibliográfica sendo uma pesquisa descritiva. Foram coletadas as informações necessárias nas principais

bases de dados disponíveis para consulta, foram utilizadas: Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências Sérias e da Saúde, Biblioteca Eletrônica Científica Online, Biblioteca Regional de Medicina e também outros tipos de publicações disponíveis eletronicamente de forma gratuita, como teses, monografias e dissertações, entre os anos de 2010 a 2019. Os descritores utilizados foram “organização, feedback, pessoas, empresas”, todos os descritores foram pesquisados tanto em língua portuguesa como inglesa. Foram incluídas as publicações que estiverem de acordo com os objetivos e foram excluídas as que não estiveram de acordo com os objetivos.

A relevância desta pesquisa, portanto, justifica-se pela compreensão, tanto do ponto da ótica teórica quanto prática, que mesmo tendo uma demanda crescente de trabalhos que analisam os aspectos relacionados ao *feedback*, implementação de ferramentas de desenvolvimento de pessoas no campo de trabalho se faz necessário, a maior parte desses estudos possui como característica um caráter pouco conclusivo, desde a implementação e o desenvolvimento dos métodos para a investigação até a análise dos seus resultados.

Assim, essas são algumas das questões que estão postas de forma sublimar no âmbito deste estudo e que, portanto, respondem as preocupações mais diretas da pesquisa, servindo como instrumento de reflexão e análise em face do tema proposto neste estudo.

Este estudo acadêmico contém os seguintes itens: introdução, que aborda os aspectos gerais com relação ao tema; desenvolvimento de pessoas, possui os conceitos; comportamento organizacional, aponta os principais aspectos referente ao *feedback*, considerações Finais e referências.

2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

2.1 CONCEITOS

O termo desenvolvimento de pessoas denota tanto o processo de ampliar as escolhas das pessoas quanto o nível de bem-estar alcançado. Também ajuda a distinguir claramente entre os dois lados do desenvolvimento humano. Um deles é a formação de capacidades humanas, como melhor saúde ou conhecimento. O outro, é

o uso que as pessoas fazem de suas capacidades adquiridas, para trabalho ou lazer (MORENO, 2002).

O desenvolvimento humano reúne a produção e distribuição de mercadorias e a expansão e uso das capacidades humanas. Também se concentra nas escolhas sobre o que as pessoas devem ter, ser e fazer para garantir seu próprio sustento. O desenvolvimento humano está, além disso, preocupado não apenas com a satisfação das necessidades básicas, mas também com o desenvolvimento humano como um processo participativo e dinâmico. Aplica-se igualmente a países menos desenvolvidos e altamente desenvolvidos (VOLPE; LORUSSO, 2009).

O desenvolvimento das empresas é resultado da evolução da sociedade, se transformou em sintonia com a evolução da sociedade, a fim de responder de forma mais eficaz às tendências e demandas do mercado. A realidade econômica contemporânea pôs fim à estabilidade e à previsibilidade, impondo aos gestores novas posturas e novas formas de gestão (MORENO, 2002).

Assim como no final do século passado, no início do novo milênio, a preocupação das organizações com a busca de competitividade parece ser o principal objetivo de seus gestores. Em um momento de total integração da mídia do conhecimento e de uma sociedade mais complexa em seus relacionamentos, a inovação parece ser ainda mais premente, diante dos consumidores ávidos por novidades e hábitos de consumo cada vez mais efêmeros. Neste contexto, em um mundo em mudança e competitivo, numa economia sem fronteiras, as organizações precisam se preparar continuamente para os desafios da inovação e da concorrência (VOLPE; LORUSSO, 2009).

O desenvolvimento das pessoas vai muito além do treinamento, mas isso faz parte do desenvolvimento das pessoas, incluindo o autodesenvolvimento, um processo que é intrínseco a cada indivíduo. É muito mais abrangente do que um simples conhecimento adquirido em sala de aula, referindo-se a várias formas de aprendizagem, tendo um amplo ambiente de aprendizagem, compreendendo diferentes espaços e mídias ao alcance de quem o pratica (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

O processo de desenvolver as capacidades do colaborador para desempenhar as suas funções é um pouco complexo, pois não depende exclusivamente de oferecer treinamentos, mas também avaliar e empregar ferramentas para monitorar diariamente os funcionários. Este processo de avaliar o desempenho do funcionário e

buscar correções é importante para o sucesso das corporações (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

O processo de globalização, as inovações tecnológicas, o aumento da competitividade no mercado, a desregulamentação e outras transformações sociais, políticas, econômicas e culturais ocorridas em todo o mundo nas últimas décadas, tiveram impacto no cotidiano organizacional. Essas mudanças levaram as organizações a se ajustarem às novas demandas, repensando e atualizando os modelos de gerenciamento organizacional. Assim, a gestão organizacional, que restringia as funções tradicionais de planejamento, organização, direção e controle, passou a exigir inovações tecnológicas em produtos e processos para atender às demandas do mercado altamente complexo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Desta forma, as empresas e seus gerentes têm a capacidade de usar e combinar as diversas fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolver habilidades específicas e capacidade inovadora, que se traduzem permanentemente em novos produtos, processos, sistemas de gestão e mercado de liderança (SILVA; LEITE, 2014).

As pessoas são a verdadeira riqueza das corporações. De fato, o propósito básico do desenvolvimento é ampliar as liberdades humanas. O processo de desenvolvimento pode expandir as capacidades humanas expandindo as escolhas que as pessoas têm para viver vidas plenas e criativas. E as pessoas são tanto as beneficiárias desse desenvolvimento quanto os agentes do progresso e da mudança que o provocam. Este processo deve beneficiar todos os indivíduos de forma equitativa e construir a participação de cada um deles (MELO et al., 2013).

A gama de recursos que os indivíduos podem ter e as escolhas que podem ajudar a expandi-los são potencialmente infinitos e variam de acordo com o indivíduo. No entanto, a política pública é sobre a definição de prioridades, e dois critérios são úteis para identificar as capacidades mais importantes para avaliar o progresso global significativo para alcançar o bem-estar humano, o objetivo deste estudo. Essas capacidades devem ser universalmente valorizadas. Os recursos devem ser básicos para a vida, no sentido de que sua ausência impediria muitas outras escolhas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

A estratégia de aprendizado e desenvolvimento representa a abordagem adotada por uma organização para garantir que, agora e no futuro, as atividades de aprendizado e desenvolvimento apoiem o alcance de seus objetivos, desenvolvendo

as habilidades e capacidades de indivíduos e equipes. Pode ser descrito de maneira semelhante ao desenvolvimento estratégico de recursos humanos, definido a seguir (RIBEIRO; MARTINS; SANTOS, 2017).

Uma estratégia de aprendizado e desenvolvimento deve ser conduzida pelos negócios, no sentido de que é projetada para apoiar a consecução dos objetivos de negócios, promovendo a vantagem do capital humano. Mas também deve ser liderado por pessoas, o que significa levar em consideração as necessidades e aspirações das pessoas para crescer e se desenvolver. Atingir o último objetivo, é claro, apóia a conquista do primeiro (TEIXEIRA, 2010).

A estratégia de aprendizado e desenvolvimento é sustentada por uma filosofia e seu objetivo é operacionalizar essa filosofia. Está fundamentalmente preocupado em criar uma cultura de aprendizado que incentive o aprendizado e forneça a base para o planejamento e implementação de atividades e programas de aprendizado. Este conceito de cultura de aprendizagem está associado ao conceito de organização de aprendizagem (MELO et al., 2013).

Pouca atenção parece ser dada ao que as pessoas querem aprender ou como aprendem. A ideia de que os indivíduos deveriam ter capacidade de investir em seu próprio desenvolvimento parece ter escapado dos teóricos das organizações de aprendizagem que estão mais inclinados a se concentrar na imposição da aprendizagem pela organização, em vez de criar um clima propício ao aprendizado. Essa é uma cultura de aprendizado, um conceito que tem muito mais a oferecer do que o da organização que aprende (BARROS, 2017).

Os programas de desenvolvimento são de todas as formas e tamanhos. Em algumas profissões, são necessários cursos de educação continuada para manter uma licença profissional ou técnica específica. Exemplos incluem corretores imobiliários, fisioterapeutas, consultores financeiros e agentes de seguros. Existem também cursos de reciclagem específicos para cada ocupação. Os exemplos incluem executivos de associações e câmaras de comércio, mecânica diesel, agentes de viagens, pessoal de tecnologia da informação e especialistas em relações públicas ou comunicações (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Estão disponíveis cursos de educação pessoal para aperfeiçoamento pessoal, e eles podem ter um grande impacto sobre o indivíduo em seu ambiente de trabalho, bem como no ambiente familiar ou familiar. Muitas organizações oferecem reembolso para os funcionários que frequentam as aulas da faculdade. Qualquer que seja o tipo,

a intenção dos programas de desenvolvimento é melhorar o desempenho profissional e a produtividade dos funcionários (SILVA; LEITE, 2014).

Em um mundo perfeito, sem impedimentos financeiros ou restrições de tempo, todos os funcionários receberiam tanto treinamento e desenvolvimento profissional quanto pudessem consumir. No mundo real, no entanto, as "necessidades" do empregador, em oposição às "necessidades" do funcionário, conduzem esses tipos de programas de treinamento. Afinal, é do interesse do empregador fornecer educação de qualidade (formal ou informal, pessoal ou profissional) em quantidades suficientes para atender às necessidades do empregador, bem como aos interesses do empregado (FREITAS; SOUZA, 2009)

2.2 FERRAMENTAS

Nas organizações, é necessário estimular os profissionais a um conhecimento pleno, direcionando-os para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. A necessidade de gerar informação é aumentada e útil e significativa, a fim de promover a aprendizagem individual e organizacional, produzindo assim melhores resultados (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

A etapa mais crítica para garantir que as necessidades de desenvolvimento sejam atendidas e seja econômica, é o processo de considerar as opções disponíveis. É difícil resistir imediatamente ao identificar o treinamento formal como o único meio de atender à necessidade. Sem analisar a necessidade, muitas vezes o resultado é um processo de aprendizagem demorado e dispendioso, sem garantia de que o funcionário será capaz de executar o padrão (MELO et al., 2013).

O emprego de ferramentas que possam avaliar o desempenho se faz necessário nas organizações, pois elas irão determinar se os colaboradores estão cumprindo as suas funções de forma correta e, conseqüentemente, a empresa tem melhores resultados, refletindo na produtividade e lucratividade (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gerenciamento de pessoas que é usada para medir o desempenho de um funcionário em relação ao desempenho esperado da atividade ou função para a qual o empregado foi contratado. Baseia-se em indicadores de desempenho que são definidos de acordo com os objetivos da posição aliados aos objetivos institucionais. A avaliação de desempenho busca

fornecer respostas para a evolução das atividades prioritárias no trabalho. Para fazer isso, a avaliação deve medir as necessidades reais da avaliação de metas e pontos críticos da área que está sendo avaliada, na falta de quais resultados concretos e úteis serão extraídos para melhorar o resultado geral da equipe (MELO et al., 2013; SILVA; LEITE, 2014).

Os gerentes relutam em fornecer *feedback* sincero e têm discussões honestas com os funcionários, por medo de represálias ou relacionamentos prejudiciais com o indivíduo com quem contam para realizar o trabalho. Os funcionários sentem que seus gerentes não são capacitados para discutir seu desempenho e são ineficazes em orientá-los sobre como desenvolver suas habilidades. Muitos reclamam que os sistemas de gerenciamento de desempenho são pesados, burocráticos e consomem muito tempo para o valor agregado. Isso leva os gerentes e os funcionários a tratar o gerenciamento de desempenho como um mal necessário da vida profissional, que deve ser minimizado, e não como um processo importante que alcança os principais resultados individuais e organizacionais (MELO et al., 2013).

O *feedback* é uma ferramenta usada na gestão de pessoas para dar ao funcionário uma resposta sobre seu desempenho no trabalho. O *feedback* não deve ser a questão de uma opinião ou expressão de emoção na conduta de um membro da equipe. Deve ser entendido como uma ajuda na melhoria do desempenho do indivíduo. Recomenda-se a prática constante de *feedback* para a equipe, porque, desta forma, a equipe percebe que seu líder está monitorando as atividades e está tomando o que dos comportamentos são apropriados (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

O clima organizacional é a qualidade do ambiente de trabalho percebido pelos funcionários e vivenciado no dia a dia ao realizar suas tarefas rotineiras. Essa qualidade do ambiente influencia diretamente o funcionário, motivando-o ou desestimulando-o. As atitudes no ambiente de trabalho são influenciadas por esse "clima" e cada funcionário também tem o poder de influenciar melhor ou pior no ambiente de trabalho (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Para buscar o nível ideal de eficiência e efetividade no trabalho, seja na esfera pública ou privada, a instituição deve mapear suas áreas e definir as competências que devem ser aprimoradas na equipe de colaboradores. O treinamento contínuo é um pré-requisito para a excelência no trabalho. A definição de um programa de treinamento deve estar vinculada aos objetivos e estratégias da instituição. Na

descrição das posições são descritas as atividades que serão executadas e também os requisitos para que ocupem determinada posição (SILVA; LEITE, 2014).

O processo de identificação das necessidades de desenvolvimento dos funcionários é uma função contínua. Para garantir que as necessidades formais de treinamento sejam identificadas e incluídas no Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), o supervisor e o funcionário devem discutir as necessidades de desenvolvimento do funcionário e documentar essa discussão sobre o PDI.

O treinamento proporciona a preparação do colaborador para desempenhar suas funções de forma correta. Corporações que não oferecem treinamento, ou quando oferecem são ineficazes, comprometem a produtividade dos funcionários, por não desempenharem suas atividades da melhor forma (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

2.3 FEEDBACK

2.3.1 Conceitos

Processo no qual o efeito ou a saída de uma ação é "retornada" (*feedback*) para modificar a próxima ação. O *feedback* é essencial para o trabalho e a sobrevivência de todos os mecanismos reguladores encontrados ao longo da vida e da natureza não viva, e em sistemas criados pelo homem, como o sistema educacional e a economia. Como um fluxo bidirecional, o feedback é inerente a todas as interações, seja de humano para humano, de humano para máquina ou de máquina para máquina. Em um contexto organizacional, feedback é a informação enviada a uma entidade (indivíduo ou grupo) sobre seu comportamento anterior, para que a entidade possa ajustar seu comportamento atual e futuro para alcançar o resultado desejado (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

O *feedback* ocorre quando um ambiente reage a uma ação ou comportamento. Por exemplo, '*feedback* do cliente' é a reação dos compradores aos produtos e políticas da empresa, e '*feedback* operacional' é a informação gerada internamente sobre o desempenho de uma empresa. A resposta a um estímulo (como críticas ou elogios) é considerada um feedback apenas se ocasionar uma mudança no comportamento do receptor (TODOROV, 2012).

O *feedback* é a resposta ou reação do receptor depois de perceber ou entender a mensagem. Permite que o remetente avalie a eficácia da mensagem. É inevitavelmente essencial em caso de comunicação bidirecional. Sem *feedback*, a comunicação bidirecional é ineficaz ou incompleta. O *feedback* é a única maneira de obter a resposta do receptor e, dependendo do *feedback*, o remetente pode seguir etapas adicionais. Na comunicação organizacional ou empresarial, o processo de *feedback* é extremamente importante (BARROS; MATOS, 2015).

Pode ser entendido como a única maneira de coletar informações do destinatário, se o destinatário não enviar uma mensagem de informação (*feedback*) ao remetente, não há como coletar informações dele. Assim, o *feedback* ajuda a organização (remetente) a coletar informações de diferentes pessoas (SANTOS, 2018).

A ferramenta do *feedback* é o último e importante passo do processo de comunicação. Através de *feedback*, o remetente pode aprender a reação ou resposta do receptor. É um passo essencial da comunicação, sem o qual o processo de comunicação é incompleto. Assim, no *feedback* de comunicação bidirecional é obrigatório (MAGALHÃES, 2014).

O *feedback* é a única maneira de obter a resposta ou reação do receptor. A partir daí, o remetente sabe quão bem sua mensagem é entendida e como ela será usada pelo receptor. Ao analisar a reação, positiva ou negativa, o remetente da mensagem pode medir até que ponto a comunicação é eficaz e quais são as limitações com ela. Assim, no *feedback* de comunicação conhecida como bidirecional é a única maneira de avaliar o sucesso da comunicação (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

Um bom relacionamento entre mão-de-obra é essencial para o bom funcionamento das atividades organizacionais. Se a administração acredita no sistema de comunicação bidirecional e permite que os funcionários expressem seus sentimentos, reações e opiniões sobre vários assuntos, eles ficarão altamente satisfeitos. Portanto, a Gerência deve buscar *feedback* dos funcionários sobre diferentes questões e, ao mesmo tempo, fornece *feedback* aos funcionários. Essa prática ajudará a administração a criar uma atmosfera agradável na organização, essencial para o sucesso organizacional. Portanto, o *feedback* ajuda a estabelecer uma relação saudável de gerenciamento de trabalho na organização (BARROS; MATOS, 2015).

As pessoas utilizam diferentes tipos de mídia para transmitir mensagens. O receptor recebe a mensagem pela mídia e entende seu significado. Se o receptor enviar seu *feedback* para o remetente, isso significa que a mídia é apropriada. Mídia imprópria não pode alcançar a mensagem para o receptor e, portanto, não produz nenhum *feedback*. Assim, o *feedback* pode ser usado como um critério de eficácia da mídia (PENTEADO; FORTUNADO, 2015).

O *feedback* ajuda o remetente a tomar a decisão correta. Se o destinatário não enviar sua reação ou resposta sobre determinado problema, o remetente não poderá decidir sobre ele. Por exemplo, às vezes o gerente envia planos e decisões ou políticas aos subordinados para sua avaliação. Se os subordinados enviarem suas opções, sugestões, reclamações, reação aos gerentes, eles poderão tomar melhores decisões. Assim, o *feedback* ajuda os gerentes a tomarem decisões apropriadas e de qualidade (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

De acordo com Magalhães (2014) o *feedback* é definido como um processo de gerenciamento para a aquisição de conhecimento sobre o grau de eficiência e produtividade que ele trouxe para as atividades relacionadas ao trabalho do funcionário e que tipo de resultados essas atividades produziram. Esse *feedback* de desempenho é um dos mais importantes efeito variável motivação interna e comprometimento no trabalho ou organização. Assim, pode ser visto pela visão do *feedback* de desempenho que existe uma interação mútua correlacionada entre o nível de incerteza, motivação e satisfação no trabalho

Diferentes tipos de problemas podem surgir em uma organização que devem ser resolvidos de forma adequada e oportuna. A Comunicação em Dois Sentidos ajuda a resolver o problema e fornece solução para o problema. Por exemplo, se os funcionários de uma organização pedirem greve a partir de amanhã, o salário devido não será pago até amanhã. Depois de receber a mensagem, o gerenciamento da organização decide atender a demanda, mas não informa os funcionários. O problema decide atender a demanda, mas não informa os funcionários. O problema permanecerá, pois o feedback da gerência não poderia atingir os funcionários (BARROS; MATOS, 2015).

Existem muitos departamentos trabalhando em uma organização para atingir as metas superordenadas da organização. Para o bom funcionamento das atividades, esses departamentos devem coordenar e cooperar uns com os outros. Para coordenação, cada departamento deve entrar em contato com outro e enviar resposta

a qualquer consulta de outros departamentos. Portanto, o *feedback* é essencialmente necessário para trazer a coordenação entre os departamentos (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

Através do *feedback*, o remetente pode obter as respostas ou reações do receptor de sua mensagem. A partir da resposta, as respostas do remetente, o remetente pode avaliar o quão bem o receptor entendeu sua mensagem e se há algum esclarecimento a ser feito. O *feedback* desempenha um papel importante na comunicação comercial em dois sentidos. É essencial para a conclusão de todo o sistema de comunicação. No sentido real, é a essência da comunicação em dois sentidos (MAGALHÃES, 2014).

2.3.2 Principais tipos de feedback

O *feedback* pode servir a vários propósitos e assumir várias formas. O *feedback* pode ser fornecido como uma entidade única, por exemplo: *feedback* informal sobre a compreensão de um conceito em aula por um aluno, ou uma combinação de múltiplas entidades, por exemplo: *feedback* formal, formativo e de colegas no primeiro estágio de uma tarefa de avaliação. Cada um tem seu lugar para melhorar e maximizar o aprendizado dos alunos, portanto, sempre que possível, os cursos devem oferecer oportunidades para uma variedade de tipos de *feedback* (SANTOS, 2018).

O *feedback* formal é planejado e sistematicamente programado no processo. Geralmente associado a tarefas de avaliação, o *feedback* formal inclui os gostos de critérios de marcação, competências ou cumprimento de padrões, e é registrado tanto para o aluno quanto para a organização como evidência (TODOROV, 2012).

O objetivo da avaliação formativa é monitorar a aprendizagem para fornecer *feedback* contínuo que pode ser usado pelos instrutores para melhorar seu ensino e pelos alunos para melhorar seu aprendizado. Portanto, o *feedback* formativo é melhor dado no início do curso e antes das avaliações somativas. O *feedback* formativo ajuda os alunos a melhorar e impedi-los de cometer os mesmos erros novamente. Em alguns casos, o *feedback* é necessário antes que os alunos possam progredir, ou se sentirem aptos a progredir, para o próximo estágio da avaliação (BARROS; MATOS, 2015).

O objetivo da avaliação somativa é avaliar a aprendizagem do aluno no final de uma unidade de instrução, comparando-a com algum padrão ou *benchmark*. Portanto,

o *feedback* somativo consiste em comentários detalhados relacionados a aspectos específicos de seu trabalho, explica claramente como a marca foi derivada dos critérios fornecidos e comentários construtivos adicionais sobre como o trabalho poderia ser melhorado (TODOROV, 2012).

Durante o fornecimento de *feedback*, os responsáveis por possibilitar o conhecimento têm a oportunidade não apenas de orientar, mas de ensiná-los, através de modelagem e instrução explícitas, as habilidades de autoavaliação e estabelecimento de metas, levando-os a se tornarem mais independentes. Para ajudar os alunos a alcançar autonomia, os professores podem identificar, compartilhar e esclarecer explicitamente os objetivos de aprendizado e os critérios de sucesso; modelar a aplicação de critérios usando amostras; fornecer oportunidades guiadas para auto *feedback*; ensinar os alunos a usar o *feedback* para determinar os próximos passos e estabelecer metas; e permitir tempo para auto-feedback ou reflexão (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

Existem também alguns modelos de *feedback*: resumo, especificidade de *feedback*, explicações, escopo e linguagem afetiva. Essas características são divididas em dois grupos (características cognitivas e características afetivas), com características cognitivas esperadas para afetar mais fortemente a compreensão, e características afetivas esperadas para afetar mais fortemente a concordância. Além disso, supomos que as características cognitivas podem influenciar a concordância, mas elas o fazem indiretamente por meio da compreensão. Por meio de entendimento e concordância, espera-se que os recursos de *feedback* afetem a implementação do *feedback* (MAGALHÃES, 2014).

Identificar o problema explicitamente pode aumentar a implementação de *feedback*. Se o problema não for explicitamente declarado, o gravador pode não saber qual é o problema. A inclusão de um problema no *feedback* deverá aumentar a probabilidade de implementar o feedback (JANNUZZI; FALSARELLA; SUGAHARA, 2016).

Por outro lado, a dimensão "informação" do feedback de desempenho carrega outro significado para os funcionários. Isso ocorre porque o *feedback* inclui uma dimensão pessoal particularmente orientada para os funcionários. Pode-se dizer que o *feedback* de desempenho tem um poder natural de influência como uma informação pessoal. Portanto, comparado a outras formas de informação, o *feedback* sobre o

desempenho cria maior sensibilidade devido à inclusão de dados pessoais (TODOROV, 2012).

O *feedback* do desempenho tem um efeito indireto na produtividade por meio de sistemas de recursos humanos, como treinamento, remuneração, planejamento de carreira e design de cargos. Por outro lado, também existem efeitos pessoais diretos do *feedback* de desempenho a serem considerados. Reduzir a ambiguidade do desempenho, desenvolver relacionamentos subordinado ao gerente, facilitar o empregado a alcançar objetivos, desenvolvimento pessoal e adaptação à mudança são efeitos que ocorrem na dimensão pessoal do *feedback* do desempenho (BARROS; MATOS, 2015).

As entrevistas de *feedback* de desempenho têm, acima de tudo, o objetivo de 'compartilhar', elas criam uma interação positiva ou negativa entre o gerente e o subordinado ou, em termos mais gerais, o avaliador e o avaliado indicaram que desenvolver relações de trabalho e melhorar a comunicação a partir do aspecto de ambos avaliador e taxa são os principais fatores de sucesso do processo de *feedback* de desempenho (NASCIMENTO; GABRY, 2016).

Uma interação positiva estabelecida entre um gerente e um subordinado em uma entrevista de *feedback* de desempenho afeta diretamente a satisfação do funcionário. Isso ocorre porque ao estabelecer uma comunicação bidirecional, entre o gerente e o funcionário, há uma oportunidade para o funcionário expressar suas expectativas, sentimentos, desejos ou reclamações. A liberdade de se expressar aumenta a motivação de um funcionário e desenvolve o relacionamento com o gerente (FARIA, 2015).

Durante uma entrevista de *feedback* de desempenho, o funcionário pode participar ativamente, ouvindo e respondendo perguntas. Talvez sem perceber, muitos métodos de comunicação são usados juntos durante uma entrevista, como discussão, declaração de ideias, desenvolvimento de soluções alternativas, comentários, críticas, análise e linguagem corporal (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

As entrevistas de *feedback* de desempenho não estão apenas fornecendo informações sobre problemas técnicos. Todos os tópicos relacionados à vida social que afetam o desempenho da empresa do funcionário de maneira positiva ou negativa estão incluídos no escopo da entrevista. A situação familiar, o ambiente social fora do trabalho e as condições econômicas são avaliados no escopo da entrevista e é feita

uma tentativa de encontrar soluções para problemas que afetam negativamente o desempenho no trabalho (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

Assim, podem ser discutidos pontos que não são mencionados no ambiente de trabalho entre gerente e subordinado. O desenvolvimento geral dessa forma de comunicação aumenta a proximidade emocional do superior e do subordinado, permitindo que ambos os lados sintam que se conhecem melhor (MAGALHÃES, 2014).

A entrevista de *feedback* de desempenho tem como objetivo beneficiar o funcionário, estabelecer uma comunicação de mão dupla, ser construtivo e dar um *feedback* especialmente positivo foi considerado útil. Ao destacar as fracas áreas de desempenho de uma pessoa, é pessoalmente prejudicial, coloca-a sob pressão psicológica e a comunicação é prejudicada pelo *feedback* negativo sendo priorizado e desenvolvendo preconceitos contra o avaliador. Assim, para manter todos os canais de comunicação abertos durante a entrevista de *feedback* de desempenho e desenvolver um diálogo social mútuo, as informações de *feedback* devem ser fornecidas de maneira construtiva, organizada e desenvolvida (NASCIMENTO; GABRY, 2016).

Não se deve esquecer que entrevistas formais de *feedback*, em particular, pressionam o funcionário. Monitorar o desempenho por um período determinado e colocar esse desempenho na mesa em uma entrevista presencial coloca o funcionário sob pressão e o obriga a se defender. Nessa situação, o avaliador e o avaliado podem encontrar-se em conflito de tempos em tempos. Para evitar conflitos, é necessário deixar o funcionário à vontade e apoiar durante toda a entrevista. Mesmo nesta fase, a entrevista de *feedback* é construtiva, incentivando a autoavaliação e permitindo que o funcionário fale livremente (BARROS; MATOS, 2015).

Além disso, pode-se dizer que o *feedback* sobre o desempenho está tão próximo da psicologia humana. Os preconceitos, medos e objetivos de uma pessoa são vistos como alterando o conteúdo, a direção, a fonte e a forma do *feedback* de desempenho durante o processo de dar e receber *feedback*. Portanto, é um erro analisar um caso de *feedback* de desempenho apenas dentro de uma estrutura de mecanismos formais planejados (TODOROV, 2012).

No nível pessoal, também é afirmado que o *feedback* de desempenho aumenta o nível de eficiência técnica e comportamental. Attingir o comportamento desejado dos funcionários, incentivar o comportamento esperado e torná-lo permanente, facilitando

o alcance de metas, diminuindo a incerteza, revisando as competências pessoais, tentando encontrar apoio e protegendo o respeito próprio, criando uma impressão positiva no ambiente social, adquirindo novas habilidades ou a adaptação a um ambiente novo e diferente pode ser contada entre as possíveis reflexões pessoais das informações de *feedback* de desempenho (PEREIRA; BASTOS; MARIOT, 2018).

Quando o nível de ambiguidade percebida em relação ao desempenho aumenta, também se pode dizer que, na mente dos funcionários, também há incerteza quanto à demonstração ou não do nível de desempenho desejado pela gerência, para que haja um aumento no feedback orientado. O desempenho anterior desempenha um papel importante nessa incerteza percebida. Para aqueles que demonstraram anteriormente um alto nível de desempenho na organização, as informações de feedback são consideradas desnecessárias, na crença de que estão executando da maneira desejada. Por outro lado, aqueles cujo desempenho não foi satisfatório no período anterior sempre precisam de *feedback*, mesmo que negativo, devido à incerteza de desempenho (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

Para um funcionário, ver os resultados de seu trabalho e saber se alcançou ou não seus objetivos são da maior importância do aspecto do sucesso. O feedback no trabalho oferece ao funcionário a oportunidade de desenvolver competências e permite ver áreas de melhoria. Não é possível entender se um funcionário com falta de informações de *feedback* relacionadas ao nível de desempenho atende às expectativas da gerência ou não. O nível de desempenho deve ser revisto na estrutura dos objetivos da empresa e dos departamentos, o grau de padrão de desempenho alcançado deve ser medido e, o mais importante, essas informações (feedback) certamente devem ser compartilhadas com os funcionários (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

De acordo com Sousa, Silva, Galvão-Coelho (2015) as soluções que fornecem conselhos para a incompletude foram úteis entre o primeiro e o segundo rascunhos, mas não afetaram o desempenho entre o segundo e o terceiro rascunho. As soluções que corrigiam diretamente os erros não afetavam o desempenho da escrita entre o primeiro e o segundo rascunho e prejudicavam o desempenho entre o segundo e o terceiro rascunho. No geral, em todos os estudos e tipos de solução, as soluções foram úteis, desde que o *feedback* fosse fornecido mais cedo em uma tarefa.

2.3.3 Feedback construtivo

O *feedback* é um elemento essencial para todos na força de trabalho de uma organização. Dar *feedback* é uma tarefa que você executa repetidamente como gerente ou supervisor, permitindo que as pessoas saibam onde estão e para onde avançar em termos de expectativas e objetivos - o seu, o deles e as organizações (TODOROV, 2012).

O *feedback* é uma ferramenta útil para indicar quando as coisas estão indo na direção certa ou para redirecionar o desempenho do problema. Seu objetivo ao fornecer *feedback* é fornecer orientação, fornecendo informações de uma maneira útil, seja para apoiar um comportamento eficaz ou para guiar alguém de volta aos trilhos em direção a um desempenho bem-sucedido (ZANINI; MIGUELES, 2014).

Dar *feedback* construtivamente beneficia a todos. Você, como gerente ou supervisor, usa a troca contínua de informações como uma maneira de conhecer seu pessoal e fornecer orientações valiosas em seu trabalho. O funcionário, gerente, supervisor ou colega recebe dados que facilitam seu trabalho. A organização ganha com a melhoria da produtividade de sua força de trabalho (DIAS; BORGES, 2015).

É necessário indicar brevemente o objetivo, indicando o que é necessário abordar e por que é importante. Quando está iniciando um *feedback*, esse foco impede a outra pessoa de adivinhar o que quer falar. Se a outra pessoa tiver solicitado *feedback*, uma declaração de foco garantirá que direcione o *feedback* para o que a pessoa precisa (COLLIER, 2011).

Para o sucesso é importante ter um determinado evento ou ação em mente e seja capaz de dizer quando e onde aconteceu, quem esteve envolvido e quais foram os resultados. Ter atenção ao que observar pessoalmente. Evitar falar vagamente sobre o que a pessoa sempre ou normalmente faz é interessante para o sucesso (NASCIMENTO; GABRY, 2016).

Deve ser explicado as consequências do comportamento da outra pessoa e como o gestor se sente sobre isso. Quando é descrita as reações ou as consequências dos comportamentos observados, a outra pessoa pode apreciar melhor o impacto que as ações estão causando nos outros e na organização ou equipe como um todo (RIBEIRO; MARTINS; SANTOS, 2017).

Sempre que possível, é interessante fazer sugestões úteis, incluindo exemplos práticos e viáveis. A oferta de sugestões mostra que o colaborador passou pelas suas avaliações e passou para como melhorar a situação. Mesmo que as pessoas estejam

trabalhando de acordo com os padrões esperados, elas geralmente se beneficiam de ideias que podem ajudá-las a ter um desempenho melhor (ZANINI; MIGUELES, 2014).

Se o feedback foi oferecido de forma neutra ou de suporte, no modo "para as informações do chefe" ou dependendo das circunstâncias da situação, as sugestões podem não ser apropriadas. É interessante usar o bom senso e oferecer uma ideia que a outra pessoa achará útil. Não deve ser elaborada uma sugestão de melhoria apenas por isso (NASCIMENTO; GABRY, 2016).

Para um *feedback* construtivo um dos principais pontos é a revisão dos principais pontos que foram discutidos. Resumindo os itens de Ação, não os pontos negativos do comportamento da outra pessoa. Se foi dado um feedback neutro, enfatize os pontos principais que deseja transmitir. Para *feedback* corretivo, enfatize as principais coisas que deve ser discutido que a pessoa poderia fazer de maneira diferente. Terminar com uma nota positiva comunicando confiança na capacidade da pessoa de melhorar a situação pode ser interessante para a organização (DIAS; BORGES, 2015)

Além das vantagens acima, e com base em seus princípios, o feedback construtivo traz muitos benefícios de ensino e aprendizagem. Existem 8 etapas destacadas como aspectos benéficos do ponto de vista da aprendizagem e 6 etapas são descritas como aspectos vantajosos do *feedback* construtivo sobre o ensino (MILANI; MOSQUIN; MICHEL, 2008).

O processo de *feedback* construtivo funciona com base no número de características. Em muitos estudos, essas características recebem o rótulo de princípios de feedback construtivo e, em alguns estudos, são rotuladas como diretrizes para feedback construtivo. Não importa qual seja o rótulo, o processo deve ser executado com as características que são positivas para quem recebe o feedback (ZANINI; MIGUELES, 2014).

O processo de *feedback* pode ser negativo ou positivo, mas deve ser construtivo e não destrutivo por natureza. Em contraste com o feedback destrutivo, o feedback construtivo tem vantagens que ajuda a resolver os problemas sem ofender a outra pessoa, muda o comportamento em direção à positividade, incentiva e apoia o desenvolvimento, sugere medidas corretivas, fornece orientação significativa com base na lógica e tem o potencial de transformar críticas em algo construtivo (NASCIMENTO; GABRY, 2016).

O *feedback* construtivo também deve possuir características como ser descritivo; oportuno; honesto; útil; respeitoso; Claro; questão específica; solidário; motivador; orientado para a ação; solução orientada; estritamente confidencial; confiar em; colaborativo e informativo (DIAS; BORGES, 2015)

O *feedback* deve ser redigido em linguagem descritiva não avaliativa; o feedback deve ser oportuno e esperado. O *feedback* deve lidar com desempenhos específicos, não generalizações; o feedback deve lidar com decisões e ações, em vez de intenções ou interpretações assumidas (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

Através da conscientização construtiva do *feedback*, o aprendizado será facilitado pela coleta de informações sobre os alunos, pela identificação de áreas para estudos adicionais ou pela necessidade de prática adicional, incentivando os alunos a aumentar seus esforços e sugerindo diferentes atividades, ferramentas e técnicas de estudo (ZANINI; MIGUELES, 2014).

2.3.4 Feedback positivo

De acordo com Dias, Borges (2015) a interpretação do *feedback* fornecido pelo líder geralmente resulta no sentimento do funcionário recompensado ou punido por seu comportamento. Nesse contexto, o feedback positivo é definido como uma recompensa do líder em relação ao seguidor, principalmente na forma de comentários positivos e de apoio ao desempenho no trabalho. O líder que concorda com a afirmação do seguidor também é visto como uma mensagem positiva ou de apoio e, portanto, pode ser classificado como feedback positivo. O *feedback* positivo ocorre quando o desempenho do funcionário foi melhor do que o esperado

A literatura frequentemente relaciona o efeito do *feedback* a uma mudança na motivação de um indivíduo. Existem várias teorias de motivação (por exemplo, teoria da expectativa, teoria do reforço) que atestam que o feedback positivo é mais eficaz do que o *feedback* negativo em relação à busca e realização de objetivos. A argumentação dessa afirmação é que ela aumenta a expectativa de resultado do objetivo, bem como a confiança do indivíduo no desempenho. Portanto, aumenta a auto eficácia percebida do perseguidor da meta, do indivíduo (ZANINI; MIGUELES, 2014).

O *feedback* positivo em si está reforçando o desempenho individual. As pessoas gostam de saber se têm um bom desempenho, aumentando o senso de conquista e a motivação interna para executar acima das expectativas. A suposição básica de todas essas teorias é que o *feedback* positivo aumenta a confiança de um indivíduo em sua capacidade de perseguir seus objetivos e, conseqüentemente, permite que ele o faça com sucesso (DIAS; BORGES, 2015).

O raciocínio por trás disso é que a ênfase excessiva nos pontos fortes pode ser prejudicial ao desempenho individual. Uma dependência excessiva de forças através de *feedback* positivo pode se tornar um impulso para o desenvolvimento adicional dessas forças. Este pode ser um desenvolvimento positivo, mas o risco potencial disso pode ser que o aprendizado e o desenvolvimento das fraquezas de um indivíduo sejam negligenciados. Como resultado, essas habilidades ou tarefas permanecerão subdesenvolvidas criando um *feedback* negativo (COLLIER, 2011).

2.3.5 Feedback negativo

Fornecer *feedback* negativo foi visto como uma das tarefas mais desafiadoras de ser um líder. Os gerentes podem sentir um certo nível de desconforto ao fornecer *feedback* negativo. Esse desconforto pode resultar em *feedback* impreciso, espera-se que a frequência do *feedback* negativo seja uma parte relativamente pequena em comparação com o *feedback* geral (DIAS; BORGES, 2015).

Embora existam várias teorias de motivação que sustentam que o *feedback* positivo é mais eficaz que o *feedback* negativo, também existem teorias de motivação que fazem a previsão oposta. O *feedback* negativo realmente aumenta a motivação dos indivíduos. O *feedback* positivo leva à consecução parcial dos objetivos. Isso cria a sensação de que menos esforço é necessário para atingir a meta, resultando em menor motivação para o indivíduo trabalhar mais. Pelo contrário, o *feedback* negativo mostra a falta de sucessos, sinaliza que é necessário mais esforço e incentiva a busca de objetivos. O *feedback* negativo, portanto, motiva os indivíduos a aumentar ativamente seu desempenho (ZANINI; MIGUELES, 2014).

Vários pesquisadores afirmam que a vantagem que ocorre com o *feedback* negativo tem a ver com a quantidade de informações que o *feedback* negativo contém. O *feedback* positivo é menos informativo do que o negativo e, portanto, menos eficaz. A relação entre o *feedback* negativo e a eficácia da equipe mostre uma relação em

forma de U invertido. A explicação para isso pode ser bem entendida através do trabalho. Esse efeito curvilíneo é proposto pelo "Efeito Muita Coisa". Esse efeito mostra que relações aparentemente positivas têm um efeito negativo após um determinado ponto de interrupção (MELO et al., 2013).

Também existe a possibilidade de que não haja feedback positivo nem negativo fornecido pelo líder; em outras palavras, há uma ausência de feedback. Pesquisas mostram que geralmente há falta de feedback do líder sobre o desempenho da equipe. Os indivíduos devem, portanto, regular-se mais em vez de confiar em um líder que lhes dá orientação. Questões de auto regulação têm sido cada vez mais o foco de interesse na pesquisa sobre motivação no trabalho (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Pouco ou nenhum feedback do líder para os funcionários geralmente ocorre em situações de descentralização das organizações. Um aumento da autonomia dos subsistemas descentralizados pode afetar a frequência do *feedback*. Essa situação de feedback pode ser encontrada principalmente em equipes auto gerenciadas ou capacitadas, que também são os tipos de equipe mais comuns encontrados nas organizações. No entanto, nas equipes em que um líder formal é nomeado (DIAS; BORGES, 2015).

Outra possível consequência da falta de *feedback* do líder pode ser o efeito de 'vadiagem social'. Os indivíduos tendem a colocar mais esforço em uma tarefa individual do que trabalhando em uma tarefa de grupo como uma equipe. Esse efeito aparece quando parece que os esforços dos indivíduos não estão sendo avaliados e recompensados. Para reduzir esse efeito, é importante alterar as percepções do indivíduo de que seu trabalho está sendo monitorado. O *feedback* do líder pode servir como uma ferramenta para reduzir esse efeito (COLLIER, 2011).

2.4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

As organizações são encontradas em todas as esferas da vida. Escritórios do governo, bancos, escolas, faculdades, hospitais, fábricas, lojas, institutos, partidos políticos e assim por diante. Isso é necessário para levar adiante as atividades de cada um deles. Organizar é uma função básica do gerenciamento. Refere-se ao processo que envolve a identificação e o agrupamento das atividades a serem realizadas, definindo e estabelecendo a relação de autoridade-responsabilidade. Isso

permite que as pessoas trabalhem de forma mais eficaz, em conjunto, para alcançar os objetivos organizacionais (BARROS; MATOS, 2015).

Em geral, a organização consiste em determinar e arranjar homens, materiais, máquinas e dinheiro, exigidos por uma empresa para o alcance de seus objetivos. Em seu sentido operacional, o termo organização significa definir as responsabilidades das pessoas empregadas e a maneira pela qual suas atividades devem ser relacionadas. O resultado final da organização é a criação de uma estrutura de deveres e responsabilidades de pessoas em diferentes posições organizacionais, agrupando-as de acordo com a similaridade, comportamento e natureza inter-relacionada das atividades. Em resumo, o processo de organização resulta no resultado denominado “organização”, consistindo de um grupo de pessoas trabalhando juntas para a realização de um ou mais objetivos comuns (TODOROV, 2012).

Organização é a forma de toda associação humana para a consecução de um propósito comum. Organização é o padrão de maneiras pelas quais um grande número de pessoas tem um contato íntimo face a face com todos os outros, estão engajados em uma variedade de tarefas, relacionam-se entre si no estabelecimento consciente e sistemático e na realização de propósitos mutuamente acordados (MILANI; MOSQUIN; MICHEL, 2008).

Comportamento Organizacional está preocupado principalmente com questões relacionadas com o emprego, como trabalho, volume de negócios, produtividade, desempenho humano e gestão. O Comportamento Organizacional também inclui tópicos centrais como motivação, comportamento e poder do líder, comunicação interpessoal, estrutura e processo do grupo, atitude de aprendizagem, percepção, conflitos, desenho do trabalho e estresse no trabalho (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

Comportamento organizacional oferece desafios e oportunidades para os gestores, uma vez que se concentra em maneiras e meios para melhorar a produtividade, minimizar o absenteísmo e aumentar a satisfação no trabalho dos funcionários. As corporações podem oferecer aos gerentes orientação na criação de um clima de trabalho ético. Isso ocorre porque o comportamento organizacional melhora a previsão do comportamento (MELO et al., 2013).

Comportamento Organizacional é uma ciência comportamental aplicada que é construída sobre a contribuição de uma série de outras disciplinas comportamentais

como psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política. Entender o Comportamento Organizacional está se tornando muito importante para os gerentes. Devido à concorrência global, está se tornando necessário que os funcionários se tornem mais flexíveis e lidem com mudanças rápidas (MORENO, 2002).

A diversidade, se gerida de forma positiva, pode aumentar a criatividade e a inovação nas organizações, bem como melhorar a tomada de decisões, proporcionando uma perspectiva diferente sobre os pré-planos. A gestão da qualidade é impulsionada pela constante satisfação da satisfação do cliente através da melhoria contínua de todos os processos organizacionais, como a produtividade, absenteísmo, rotatividade, satisfação no trabalho e, recentemente, a quinta variável dependente é a cidadania organizacional (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

O comportamento é geralmente previsível se soubermos como a pessoa percebe a situação e o que é importante para ela. Um observador vê o comportamento como não racional, porque ele não tem o conhecimento de toda a situação da mesma maneira. No entanto, a previsibilidade pode ser melhorada substituindo o seu poder de intuição por uma abordagem mais sistemática (SILVA; LEITE, 2014).

Toda organização desenvolve um modelo específico no qual o comportamento das pessoas acontece. Esse modelo é desenvolvido com base nas suposições da Administração sobre as pessoas e a visão da administração. Como essas premissas variam em grande medida, elas resultam no desenvolvimento de diferentes modelos de comportamento organizacional (MAGALHÃES, 2014).

Embora a importância do comportamento organizacional possa ser clara, deve-se ainda dedicar alguns momentos para enfatizar certos pontos. As pessoas nascem e são educadas em organizações, adquirem a maior parte de suas posses materiais de organizações e morrem como membros de organizações. Muitas das atividades são reguladas por organizações chamadas governos. E a maioria dos adultos passa a maior parte de suas vidas trabalhando em organizações. Como as organizações influenciam as vidas de forma tão poderosa, os indivíduos possuem todos os motivos para nos preocupar com como e por que essas organizações funcionam (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

A empresa, os clientes, o ambiente de trabalho e social são todas possíveis fontes de incerteza. O desempenho pessoal pode ser afetado negativamente em várias dimensões pela incerteza baseada na organização ambiguidade de função, descrição indefinida do cargo, condições incertas de segurança no trabalho e carreira

indefinida, incerteza baseada no cliente, como incerteza das demandas e expectativas do cliente, incerteza do cliente comportamento de compra, incerteza dentro da área relações com os clientes e na vida profissional ou social externa as incertezas das variações dos requisitos econômicos, culturais e políticos que possam surgir (NASCIMENTO; GABRY, 2016).

A presença de componentes não evidentes direciona os funcionários na busca ou na construção de condições apropriadas para esclarecimentos. Essa orientação é uma expressão importante do esforço para obter controle interno no trabalho. Nesta etapa, para remover a ambiguidade e obter controle interno, o funcionário mostra uma tendência a seguir o feedback de desempenho e usa esse conhecimento adquirido para fortalecer as habilidades para poder lidar com o desconhecido. Portanto, o feedback de desempenho é uma ferramenta importante para os requisitos desejados de aumentar o controle no trabalho ou em uma posição específica e aumentar a produtividade (SILVA; LEITE, 2014).

2.5 O FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O capital humano, não é apenas capital físico ou financeiro, mas é definido como o conhecimento, habilidades, criatividade e saúde. A experiência mostrou que a capacidade humana de impactar o desenvolvimento de sociedades e organizações é mais provável do que outros insumos, como insumos físicos. Portanto, a importância do desempenho dos recursos humanos nos países em desenvolvimento para pesquisadores e planejadores fez com que pesquisadores e planejadores prestassem atenção à questão da gestão de recursos humanos (STRAPASSON; DITTRICH, 2008).

Nas áreas de gestão de recursos humanos, o impacto das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional é um assunto importante. E as organizações podem melhorar e melhorar a qualidade do pessoal, fornecendo educação inclusiva e promovendo a qualidade no ambiente de trabalho. De fato, estudos mostram que o investimento em educação levará a uma maior eficiência. Portanto, a organização que aprende opta por investir nas pessoas, porque as pessoas são, na verdade, um valioso capital humano que possui qualidades diferentes e cria valor agregado para a organização (MILANI; MOSQUIN; MICHEL, 2008).

O *feedback* efetivo e oportuno é um componente crítico de um programa de gerenciamento de desempenho bem-sucedido e deve ser usado em conjunto com a definição de metas de desempenho. Se *feedback* efetivo for dado aos funcionários sobre o progresso deles em direção aos objetivos, o desempenho do funcionário melhorará. As pessoas precisam saber em tempo hábil o que estão fazendo, o que está funcionando e o que não está (SILVA; LEITE, 2014).

O *feedback* é difícil de processar porque obriga as pessoas a lidar com duas necessidades humanas, às vezes conflitantes: o impulso de aprender e crescer, que é inerentemente satisfatório, e o impulso de ser aceito, respeitado. E amamos o jeito como somos agora (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

A sensibilidade individual ao *feedback* varia e pode ser medida pela felicidade inicial, até o ponto em que oscila para cima ou para baixo em resposta ao *feedback* positivo ou negativo e quanto tempo leva para retornar à linha de base. Sempre que o indivíduo começa a trabalhar com alguém novo, um subordinado direto, um cliente, uma mente. É necessário fazer um esforço para aprender sobre suas tendências e preferências de *feedback* de imediato. Isso pode ser feito por meio de um bate-papo rápido e amigável, usando situações hipotéticas antes que surjam problemas reais (MOURÃO; ESTEVES, 2013).

É importante lembrar que ninguém vence quando evita conversas difíceis e é perigoso atrasar o *feedback* crítico. Uma boa regra de ouro não é esperar mais de 24 horas, pois os detalhes específicos começarão a desaparecer e tanto o doador de *feedback* quanto o receptor se lembrarão seletivamente do que aconteceu. O *feedback* pode vir de muitas fontes diferentes: gerentes e supervisores, sistemas de medição, colegas e clientes, para citar apenas alguns. No entanto, *feedback* ocorre, certos elementos são necessários para garantir a sua eficácia (CARLOS; BAZON; OLIVEIRA, 2012).

O *feedback* funciona melhor quando se relaciona a um objetivo específico. Estabelecer expectativas e metas de desempenho dos funcionários antes do início do trabalho é a chave para fornecer *feedback* tangível, objetivo e poderoso. Dizer aos funcionários que eles estão indo bem porque superaram sua meta em 10% é mais eficaz do que simplesmente dizer você está fazendo um bom trabalho (MELO et al., 2013).

Os funcionários devem receber informações sobre como estão agindo da maneira mais oportuna possível. Se for necessário melhorar seu desempenho, quanto

mais cedo descobrirem, mais cedo poderão corrigir o problema. Se os funcionários atingiram ou ultrapassaram uma meta, quanto mais cedo receberem feedback positivo, mais gratificante será para eles (SOUSA; SILVA; GALVÃO-COELHO, 2015).

O *feedback* deve ser dado de uma maneira que melhor ajude a melhorar o desempenho. Como as pessoas respondem melhor às informações apresentadas de maneira positiva, o feedback deve ser expresso de maneira positiva. Isso não quer dizer que a informação deva ser revestida com açúcar. Deve ser preciso, factual e completo. Quando apresentado, no entanto, o feedback é mais eficaz quando reforça o que o funcionário fez certo e, em seguida, identifica o que precisa ser feito no futuro. Críticas constantes eventualmente cairão em ouvidos surdos (MOURÃO; ESTEVES, 2013).

Alguns tipos de feedback ocorrem naturalmente, enquanto outros tipos devem ser cuidadosamente planejados e bem gerenciados. Feedback natural pode ser classificado em duas categorias. O primeiro tipo é uma informação de feedback evidente que os funcionários podem ver por si mesmos enquanto fazem seu trabalho. Por exemplo, uma equipe de manipuladores de materiais que recebe a tarefa de mover dez pilhas de suprimentos de um lado do depósito para o outro até o final do dia saberá que, se apenas uma das dez pilhas for movida ao meio-dia, a tarefa não será concluída a tempo. Essa informação é evidente e é obtida pelos funcionários fazendo suas próprias comparações contra um objetivo específico (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Quanto maior o escopo de trabalho que um funcionário possui, melhor o funcionário pode determinar a qualidade do produto acabado, como no caso de um escritor ou editor designado para escrever uma parte de um artigo pode ter ficado satisfeito com a seção que ele escreveu. Mas, se ele tivesse sido responsável por todo o artigo, ele teria visto que sua seção não tinha relação com o resto do artigo e teve que ser reescrita (SILVA; LEITE, 2014).

A segunda categoria de feedback é um *feedback* cuidadosamente planejado que é projetado para ser fornecido com frequência e automaticamente por meio de um sistema de medição. O feedback pode ser projetado em um processo de trabalho ou em um sistema de medição para que seja recebido automaticamente pelo funcionário. Os processos de trabalho foram projetados para fornecer medidas de desempenho diariamente, como um processo de produção ou impressão, ou seja, muitas cópias impressas por dia, conforme determinado pela contagem de máquinas.

Além disso, programas de qualidade total e reengenharia usam métodos extensos de medição de processos de trabalho. Os funcionários podem avaliar por si mesmos como eles e sua equipe estão fazendo (MILANI; MOSQUIN; MICHEL, 2008).

Se o *feedback* eficaz for projetado em um programa de gerenciamento de desempenho, o desempenho individual e da equipe será aprimorado, o que tornará sua organização mais eficaz. Com processos de *feedback* eficazes, os funcionários não podem trabalhar cegos e, com sorte, alcançarão seus destinos com sucesso (MOURÃO; ESTEVES, 2013).

Desta forma, o *feedback* que é construtivo é vital para o desenvolvimento contínuo dos funcionários. O *feedback* esclarece as expectativas, ajuda as pessoas a aprender com seus erros e gera confiança. O *feedback* positivo é fácil: não é difícil encontrar as palavras certas para dizer a alguém que ele fez um bom trabalho ou parabenizá-lo por atingir uma meta de vendas. Quando as coisas estão indo bem, pode ser fácil se tornar complacente em elogiar, mas parar e cheirar as rosas é importante para construir a confiança dos funcionários e encorajar uma cultura na qual os funcionários se alimentam e se apoiam mutuamente (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Em algumas situações, é difícil ver relações diretas entre objetivos organizacionais de alto nível e às vezes elevados e o que um indivíduo em particular pode alcançar em seu trabalho. Para remediar isso, as metas organizacionais precisam ser traduzidas e colocadas em cascata em metas e expectativas mais refinadas nos níveis da unidade, equipe e indivíduo. Isso normalmente requer uma série de reuniões em que, por exemplo, os executivos de mais alto nível desenvolvem primeiro as metas da divisão que se alinham às metas da organização. Em seguida, os gerentes de nível intermediário desenvolvem as metas da unidade que se alinham às metas da divisão, seguidas pelos gerentes que desenvolvem as metas do grupo que se alinham às metas da unidade e assim por diante, até que as metas organizacionais sejam cascadeadas para indivíduos (SILVA; LEITE, 2014).

Embora as metas e os resultados esperados possam ser estabelecidos para todo o ciclo de classificação, muitos funcionários estão em cargos caracterizados por mudanças contínuas. Nessas circunstâncias, pode ser necessário definir metas de curto prazo para garantir que sejam suficientemente específicas e realizáveis para ter efeitos motivadores positivos. Além disso, o *feedback* deve ser dado e as avaliações podem ser realizadas à medida que os funcionários atingem marcos importantes ou

atingem metas durante o período de classificação (OLIVEIRA; CARVALHO; ROSA, 2012).

Durante o processo de planejamento de desempenho, as expectativas comportamentais e de resultados deveriam ter sido definidas. O desempenho em ambas as áreas deve ser discutido e o feedback deve ser fornecido continuamente ao longo do período de classificação. Além de fornecer *feedback* sempre que um desempenho excepcional ou ineficaz for observado, fornece *feedback* periódico sobre as realizações e contribuições do dia-a-dia também é muito valioso. Infelizmente, isso não acontece na medida em que deveria ocorrer nas organizações, porque muitos gerentes não são hábeis em fornecer feedback. De fato, os gerentes frequentemente evitam fornecer *feedback*, porque não sabem como entregá-lo produtivamente de maneira a minimizar a defensividade dos funcionários (SILVA; LEITE, 2014).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *feedback* é a ferramenta de gerenciamento mais barata, mais poderosa e ainda menos utilizada que temos à nossa disposição. Ajuda as pessoas a seguir o caminho certo e serve como um guia para ajudar as pessoas a saberem como elas e outras pessoas percebem seu desempenho.

A ferramenta do *feedback* também pode ser altamente motivadora e energizante. Possui fortes vínculos com a satisfação e a produtividade dos funcionários. As pessoas gostam de se sentir envolvidas e identificadas com sua organização. Líderes eficazes têm boa escuta e consciência emocional - eles entendem o impacto que seu comportamento tem sobre os outros.

Sem *feedback* adequado, é criado um vácuo que pode resultar em notas baixas, falta de interesse e perda de estratégia e direção. Os benefícios do fornecimento eficaz de *feedback* são inestimáveis e inegáveis, enquanto os custos do mesmo são insignificantes. A ênfase que os organismos externos colocam na qualidade da educação, que depende muito do feedback, precisa ser respondida de maneira mais apropriada.

Portanto, o *feedback* deve ser direcionado, personalizado e reservado para o máximo benefício. Ele deve chegar aos destinatários no momento correto, para garantir o maior impacto. Ele deve ser entregue no idioma correto. O conselho ou

instrução deve ser transmitido em linguagem simples e direta, para que o destinatário possa se relacionar mais facilmente e responder com mais entusiasmo.

O *feedback* deve ser uma comunicação clara para que o destinatário não precise fazer perguntas sobre ele. Os detalhes devem ser honestos e corretos, caso contrário, terão pouco valor. Não deve haver espaço para elaboração desnecessária e os assuntos devem ser abordados de maneira direta e precisa.

Em termos de custos, o *feedback* é uma sobrecarga muito marginal, exigindo apenas um tempo dedicado e alguns custos de transmissão insignificantes. O argumento para um *feedback* eficaz e regular é bastante enfático, os benefícios superam em muito os custos, principalmente a médio e longo prazo.

Alguns funcionários se destacaram nessa área, no entanto, destacam-se em termos de realizações bem-sucedidas nos resultados dos alunos, mas precisam ser recompensados de maneira adequada por seus próprios gerentes, a fim de incentivar outros a obterem efeitos semelhantes. Um comentário insignificante, mas importante, dos alunos refere-se à quebra de notas de um módulo.

Alguns funcionários falham em notificar os alunos sobre isso e, portanto, eles não sabem onde colocar contribuições adicionais quando se trata de seu próprio desempenho. Uma situação mais comum surge quando os funcionários não notificam os alunos do conteúdo de um módulo ou dos resultados da aprendizagem, levando a uma situação em que os alunos não entendem por que estão estudando determinado material e sua relevância para o aprendizado geral.

Essas questões são bastante básicas, mas a experiência conta uma história diferente. O fornecimento de *feedback* deve estar enraizado em algumas habilidades de comunicação aprimoradas, a fim de fazer e responder algumas perguntas fundamentais, mas vitais. Além disso, uma abordagem mais formalizada e científica para resolver o problema perene do *feedback* defeituoso deve ser enfatizada e devidamente adotada pelas instituições de ensino.

Para que o processo de *feedback* funcione bem, profissionais experientes têm defendido que deve ser um processo de comunicação bidirecional e uma responsabilidade conjunta de gerentes e funcionários, não apenas dos gerentes. Isso requer treinamento de gerentes e funcionários sobre suas funções e responsabilidades no trabalho. processo de *feedback* de desempenho. As responsabilidades dos gerentes incluem fornecer *feedback* de maneira construtiva, sincera e oportuna.

As responsabilidades dos funcionários incluem buscar *feedback* para garantir que eles entendam o desempenho e reagir bem ao *feedback* que recebem. Ter conversas eficazes e contínuas sobre desempenho entre gerentes e funcionários é provavelmente o determinante mais importante para determinar se um sistema de gerenciamento de desempenho alcançará ou não seus benefícios máximos da perspectiva de treinamento e desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Rev. Admin.** v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015.

BARROS, M. A Qualidade de vida no trabalho (QVT): a percepção de docentes de uma instituição de ensino superior privada. **Rev. Esp. Acadêmico**, v. 1, n. 188, p. 38-46, 2017.

CARLOS, C. M. G.; BAZON, S.; OLIVEIRA, W. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de araras. **Unar.**, v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012.

COLLIER, S. J. Topologias de poder: a análise de Foucault sobre o governo político para além da "governamentalidade". **Rev. Bras. Ciênc. Polít.**, v. 1, n. 5, p. 245-284, 2011.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Rev. Eletrôn. Adm.**, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015.

FARIA, R. F. **Transformações no mundo do trabalho: reflexões, políticas e perspectivas para a Saúde do Trabalhador Público Federal.** Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Juiz de Fora, 205p. 2017.

FREITAS, A. L. P.; SOUZA, R. G. B. Um modelo para avaliação da Qualidade de Vida no Trabalho em universidades públicas. **Rev. Eletr. Sist. Gestão**, v.4, n.2, p. 136-154, 2009.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações. **Pespect. Ciên. Inform.**, v. 21, n. 1, p. 97-118, 2016.

MAGALHÃES, A. L. Gestão da comunicação em organizações. **Rev. Cient. On-line Technol. Gest. Human.**, v. 4, n.2, p. 1-7, 2014.

MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identifica-lás. **Rac.**, v. 18, n. 3, p. 41-64, 2014.

MELO, F. A. O.; REIS, P. N. C.; SOUZA, A. R.; MAGALHÃES, A. C.; SOUZA, B. R. **Como o clima organizacional repercute no nível de estresse ocupacional.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, p. 1-11, 2013.

MILANI, N. C.; MOSQUIN, E. S.; MICHEL, M. Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional. **Rev. Cient. Elet. Admin.**, v. 8, n. 14, p. 1-7, 2008.

MORENO, B. S. Gestão de pessoas: tendências e desafios na nova missão do RH de hoje. **Unopar**, v. 3, n. 2, p. 33-38, 2002.

MOURÃO, L.; ESTEVES, V. V. Ensino fundamental: das competências para ensinar às competências para aprender. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, v. 21, n. 80, p. 497-512, 2013.

NASCIMENTO, M. C.; GABRY, T. C. **Uma ferramenta de avaliação de desempenho para apoio à garantia da qualidade de nível de serviço.** Monografia (Graduação). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, 88p. 2016.

OLIVEIRA, D.; CARVALHO, R. J.; ROSA, A. C. M. **Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, p. 1-13, 2012.

PENTEADO, C. C.; FORTUNATO, I. Mídia e políticas públicas: possíveis campos exploratórios. **Rev. Brasil. Ciên. Soc.**, v. 30, n. 87, p. 129-142, 2015.

PEREIRA, D. G.; BASTOS, F. C.; MARIOT, G. B. Treinamento e desenvolvimento: um estudo de caso em uma empresa do estado do Paraná-PR. **Rev. Vian. Sapiens**, v. 9, n. 2, p. 52-78, 2018.

RIBEIRO, A. R. S.; MARTINS, P. R.; SANTOS NETA, M. C. Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas: estudo de caso em instituição financeira. **Rev. Car. Pes.**, v. 7, n. 2, p. 544-563, 2017.

SANTOS, R. O. A importância da comunicação no processo de liderança. **Rev. Adm. Saúde**, v. 18, n. 72, p. 12-25, 2018.

SILVA, M. A. B.; LEITE, N. R. P. Aprendizagem e mudança organizacional em uma instituição de ensino superior em administração. **Rev. Eletr. Admin.**, v. 20, n.1, p. 195-224, 2014.

SOUSA, M. B. C.; SILVA, H. P. A.; GALVÃO-COELHO, N. L. **Estud. psicol.**, v. 20, n. 1, p. 2-11, 2015.

STRAPASSON, B. A.; DITTRICH, A. O conceito de “prestar atenção” for skinner. **Psic.: Teor. e Pesq.**, v. 24, n. 4, p. 519-526, 2008.

TEIXEIRA, C. G. **Gestão da saúde e qualidade de vida no trabalho:** análise de um modelo estruturado de avaliação da saúde de trabalhadores de uma empresa

mineradora de grande porte. Dissertação (Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa, 84p. 2010.

TODOROV, J. C. Sobre uma definição de comportamento. **Rev. Pespec.**, v. 3, n. 1, p. 32-37, 2012.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B. A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho. **Psicolog.**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2009.

ZANINI, M. T. F.; MIGUELES, C. P. O papel mediador entre confiança e desempenho organizacional. **Rev. Adm.**, v. 49, n. 1, p.45-58, 2014.