

# IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* PARA CRESCIMENTO PESSOAL, PROFISSIONAL E INSTITUCIONAL

Daniela Andrade de Souza  
Edilaine Castilho Paulista  
Maria Eduarda Guedes de Sousa

Orientador: Prof. Dr. Hercules Farnesi da Costa Cunha

## RESUMO

A globalização tem exigido das instituições e indivíduos, progressivamente, mais atitudes de desempenho organizacional a fim de assegurar vantagens competitivas no mercado. Assim, as organizações têm focado massivamente no desenvolvimento das competências técnicas dos seus colaboradores. Para isso, na comunicação, o *feedback* é uma das principais ferramentas utilizadas visando ao desenvolvimento, porque, por meio da retroalimentação proposta, é possível mensurar se estão sendo atingidos os objetivos individuais, organizacionais e se as atividades estão sendo cumpridas com eficiência e eficácia. Portanto, o objetivo deste estudo é explorar tal ferramenta, seus modelos e aplicabilidade em um grupo distinto de profissionais. Metodologicamente, foi aplicada a pesquisa exploratória e descritiva, cujos resultados evidenciaram que o *feedback*, mesmo sendo uma ferramenta de baixo custo, necessita planejamento, preparo e organização para que o resultado seja positivo e gere mudanças no receptor. A pesquisa também demonstrou que os entrevistados receberam *feedbacks* que geraram resultados positivos favorecendo o desempenho individual, profissional e institucional.

**Palavras-chave:** *Feedback*; Gestão; Avaliação; Desenvolvimento; Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

O *feedback* é uma das principais ferramentas da comunicação utilizadas visando ao desenvolvimento, pois, por meio da retroalimentação proposta, é possível mensurar se estão sendo atingidos os objetivos individuais, organizacionais e se as atividades estão sendo cumpridas com eficiência e eficácia. Em vista disso, ao observar-se a lacuna presente entre a teoria e a prática do *feedback* nas empresas, notou-se a viabilidade de abordar tal temática no presente trabalho.

Dadas a importância e a necessidade de que as organizações têm em

investir no seu maior capital, a saber, seus colaboradores, tem-se o quão importante é o *feedback* enquanto uma ferramenta para auxiliar no processo de autoconhecimento e aperfeiçoamento interpessoal e profissional.

Assim, a escolha do tema visa avaliar como esse recurso auxilia no melhor desenvolvimento da performance de pessoas e equipes e no melhoramento dos processos internos, fazendo com que erros e acertos sejam reconhecidos nesses processos. Logo, essa cultura é de indispensável importância em uma organização quando seu objetivo está ligado ao crescimento dela (a organização) e de seus colaboradores.

Por essa razão, esta temática deveria ter mais visibilidade e sua efetividade ressaltada, já que carrega uma mensagem construtiva com foco no aumento do desempenho e do comprometimento das equipes. Sua ausência, portanto, resulta em desmotivação e, conseqüentemente, na queda da qualidade e da produtividade da equipe.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Explorar a ferramenta *feedback*, seus modelos, aplicabilidade, e por meio de pesquisas, entender como ela auxilia no crescimento pessoal, profissional e institucional.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Entender a importância da ferramenta *feedback* no âmbito pessoal, profissional e institucional;
- Evidenciar a importância dessa ferramenta na área de gestão de pessoas;
- Descrever os tipos de *feedbacks* e suas execuções;
- Visualizar a aplicabilidade do *feedback*, o retorno e o crescimento obtido.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

No presente artigo, como já apresentado, buscou-se afirmar a importância e eficácia do *feedback*, dessa forma, conforme a classificação de Gil (1999), a pesquisa realizada foi categorizada quanto à natureza, à abordagem, aos objetivos, e, por fim, quanto aos procedimentos técnicos.

Quanto à sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada, uma vez que ela pretende fomentar as teorias e conhecimentos já existentes em relação à aplicabilidade e eficácia do *feedback*, buscando, por meios dos dados coletados, discutir a melhoria nos processos de comunicação interna e externa na organização.

Em relação à abordagem, temos uma pesquisa quantitativa, que, segundo Knechtel (2014), baseia-se no teste de uma teoria composta por variáveis quantificadas em números, as quais são analisadas de modo estatístico com o objetivo de determinar se as generalizações previstas na teoria se sustentam ou não.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva. Proporcionou, assim, o conhecimento da visão dos colaboradores em relação ao *feedback* e à sua aplicação, além de fornecer mais referências sobre o tema. Fez-se ainda a utilização de fontes primárias como dissertações e artigos, secundárias e livros.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, documental e de campo com levantamento de dados. Para tanto, foram tidas como base as referências em obras como “*Feedback: crescendo com a visão dos outros*” e “*Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional*”, autores como Maser (1975), Rizzi (2021), Missel (2016), Mortensen (1980), além dos citados ao longo do presente artigo e nas referências bibliográficas. Os dados, por sua vez, foram coletados via questionário *on-line*, com a análise de dados quantitativos e a descrição de resultados.

O universo da pesquisa em questão foi integrado por colaboradores de diversas empresas, sendo elas em sua maioria do segmento de comércio e serviços. Grande parte dos colaboradores que responderam ao questionário atuam

na função de “auxiliar” (22,2%) ou “operacional” (16,7%), em sua maioria do gênero feminino, (“mulheres”, 76%).

Constituiu a pesquisa o universo de 120 respostas, não sendo atingida totalidade de 250 *links* enviados. Os destinatários foram escolhidos com base na dedução de uma pré-disposição, por parte destes, para responderem ao questionário com compromisso e que entendessem a importância do *feedback*.

Denominada “Pesquisa sobre Comunicação”, ela iniciou-se no mês de maio de 2022, sendo finalizada em 21/09/2022. Elaborada na plataforma *Google Forms*, foi encaminhada por meio de *link* por aplicativo, o *WhatsApp*, em conversas privadas e em grupos, estes últimos de confiança, com a finalidade de coletar dados quantitativos e realizar a posterior tabulação desses para, assim, confirmar as teorias dos autores do presente artigo.

## **4 REVISÃO DE LITERATURA**

### **4.1 Pressuposto Teórico**

Por meio da pesquisa avaliativa evidenciou-se a importância da ferramenta *feedback* no gerenciamento de pessoas, favorecendo o desenvolvimento organizacional e individual, se mostrando a forma mais eficiente de comunicação e alinhamento entre a gestão das organizações e os colaboradores, ou seja, emissor e receptor.

Essa técnica de retroalimentação, se aplicada corretamente, tem como propósito aproximar indivíduos, encorajar, desenvolver e melhorar a comunicação entre gestão e liderados, alinhando os pontos a serem reforçados, ajustados, tendo sempre como objetivo final o atingimento das metas pessoais e organizacionais.

### **4.2 Comunicação**

Conforme o dicionário *on-line* “Significados”, a palavra “comunicação” deriva do latim “*communicare*” sendo o mesmo que partilhar, participar algo, tornar comum, assim como entendido por MASER (1975), que reconhece seu conceito como “por em comum, partilhar, trocar opiniões, conferenciar”.

Contudo, historicamente, é possível notar que a semântica do verbo 'comunicar' modificou-se de forma que "as acepções que, globalmente, significam 'partilhar', passam progressivamente para um segundo plano a fim de darem lugar às utilizações linguísticas centradas em torno do significado de 'transmitir' (WINKIN, 1981, 14).

O meio de comunicação mais marcante no decorrer da história social foi a escrita, datada de 15.000 a.C por meio das pinturas rupestres em antigas cavernas. Essas moradias de nossos ancestrais, ainda que tal forma de comunicação não sejam consideradas como escrita pura por não apresentarem um padrão em suas representações, eram códigos particulares de cada ilustrador.

Nota-se que o ato da comunicação está presente desde os tempos primordiais, ali caracterizado pelo uso de gestos, sinais, sons e desenhos, como o caso das pinturas rupestres, para transmitir uma mensagem contendo ideias e vontades do emissor, aquele que transmite a mensagem. Historicamente, vê-se como a comunicação é parte essencial no desenvolvimento social dos indivíduos, já que a todo instante ocorre a troca de informações, sejam essas uma constituídas de uma pequena palavra ou do silêncio diante de uma situação qualquer. Tudo é sobre comunicação, como essa se dá, sua interpretação por meio de códigos, símbolos e sinais.

Nesse sentido, tornou-se possível, durante a troca mútua de conhecimentos no momento da comunicação, formar vínculos entre indivíduos, requisito essencial para o convívio em sociedade. Dessa forma, a comunicação é considerada por muitos autores (SUTTERLEY; DON-NELY, 1973 E MORTENSEN, 1980) como um dos processos primordiais para o ser humano ao longo de sua existência, vista como a mais complexa e elevada conquista da humanidade.

Mas como entender a comunicação sem citar como se dá o fluxo dela? Faz-se necessário compreender todo o processo da transmissão de uma informação, seus obstáculos, emissor, receptor, código a ser decodificado para que se tenha um entendimento de como a comunicação flui entre indivíduos durante uma conversa informal ou em uma reunião de negócios no meio empresarial.

### 4.2.1 Fluxo da Comunicação

Considere a seguinte situação: em uma instituição há funcionários que não possuem conhecimento das atividades de seus parceiros, e a gerência, por sua vez, não recebe todas as informações necessárias sobre os assuntos da empresa. O que se pode concluir desse cenário? Pode-se afirmar que há falhas no fluxo comunicativo dessa organização.

Uma empresa não existe sem a comunicação entre seus membros, assim, quando há lacunas nesse processo, ela tende a ter declínios em suas atividades, rendimento e qualidade de serviços e produtos oferecidos. É preciso, desse modo, compreender o fluxo da comunicação, facilitando assim a sua análise e a identificação das principais falhas no ato da comunicação, viabilizando soluções para que as mensagens sejam transmitidas de maneira mais clara e efetiva.

Todavia, há conceitos-chave para a compreensão desse processo. São eles:

- 1) **Emissor:** aquele que transmite e codifica a mensagem;
- 2) **Receptor:** aquele que recebe a mensagem e a decodifica;
- 3) **Canal:** meio pelo qual a mensagem será transmitida. Refere-se aos 5 sentidos: audição, visão, tato, olfato e paladar;
- 4) **Mensagem:** informação a ser repassada ao receptor;
- 5) **Ruído:** fatores externos que alteram a informação transmitida.

Todo o processo de comunicação inicia-se a partir da elaboração da ideia a ser transmitida. Nesse momento o autor é o emissor, aquele que decide qual a informação a ser expressada. A partir daí, o processo de codificação é iniciado, nele é determinado o método de transmissão a ser empregado, como palavras, mapas ou outros símbolos.

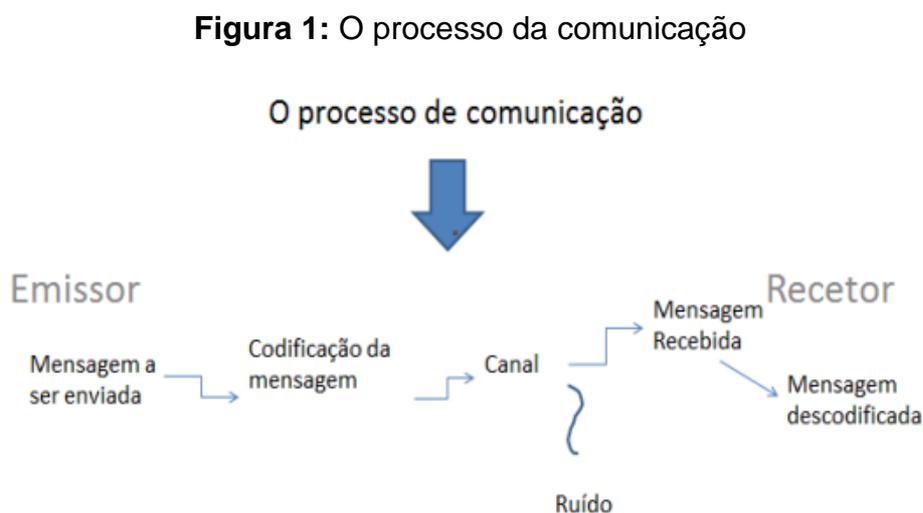
Em seguida, a mensagem passa pelo momento de filtragem, em que os filtros individuais do emissor distorcem levemente a informação. É inevitável que esse momento aconteça, pois tais filtros já são parte do emissor e também do

receptor.

Chegando ao momento de transmitir a mensagem, o emissor escolherá qual o melhor canal a ser utilizado e qual o momento certo para atingir o receptor corretamente. O canal escolhido deverá oferecer o menos possível de ruídos que prejudiquem a comunicação e distorçam seu conteúdo.

A seguir, inicia-se o processo de recebimento da mensagem, protagonizado pelo receptor que irá recebe-la e, para tanto, precisa estar preparado para tal ato. É nesse momento que ocorre a referida filtragem, realizada pelo receptor e seus filtros individuais, antes de ser plenamente absorvida por ele.

A mensagem, por fim, é decodificada, ou seja, compreendida pelo receptor. Esse é o momento de conciliar as mensagens contraditórias, como a linguagem verbal em contradição com a linguagem corporal. A figura a seguir demonstra de forma resumida o processo em questão:



Fonte: Shannon e Weaver (1999, como citado por Redfield,1967, p.6)

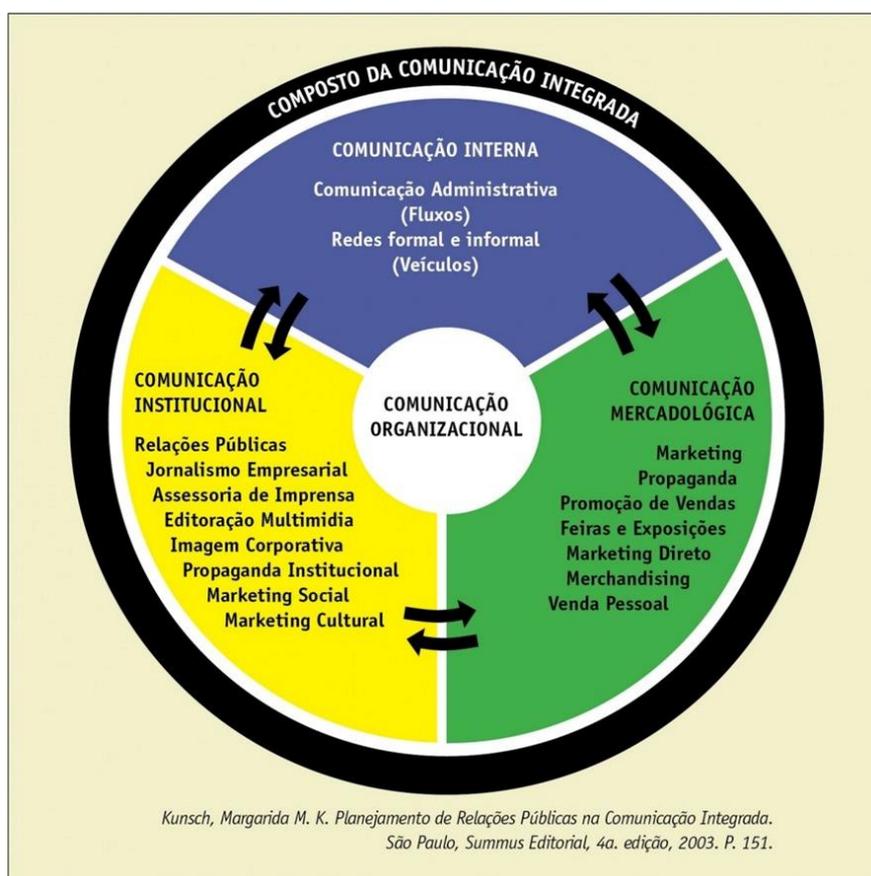
Muitos acham que o caminho da comunicação chega ao seu fim na decodificação, ignorando que a comunicação só é efetivada quando ocorre a compreensão e a consequente ciência disso por parte do emissor, ou seja, grande maioria dos indivíduos acredita que apenas falar é suficiente, uma ideia errônea do fluxo da comunicação. É nesse sentido que temos por último passo o *feedback*.

### 4.3 Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional é toda forma de se comunicar de uma empresa, instituição, organização, entre outros, com o seu público-alvo interno e externo, sendo ela vista de modo estratégico a fim de reforçar sua imagem junto a todos.

De acordo com Margarida Kunsch, uma das principais pesquisadoras do tema no Brasil, a comunicação organizacional é um mix composto pela junção da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa formando a comunicação integrada.

**Figura 2:** O processo da comunicação



Fonte: Kunsch, 2003.

- Comunicação institucional:

De caráter informativo e social, divulga os valores e a cultura da organização

zelando pela sua reputação e promovendo ações para melhorar a comunicação interna e externa.

- Comunicação mercadológica:

Está vinculada ao marketing para a divulgação dos produtos e serviços da empresa.

- Comunicação interna:

É toda a interação da organização com os seus colaboradores.

- Comunicação administrativa:

Comunicação formal relacionada ao fluxo de informações da organização, trazendo para os colaboradores as regras, instruções, normas, entre outros assuntos importantes para a empresa.

Integrando todos os pontos de forma assertiva, essa prática promove um bom desempenho em diversos departamentos, resultando em diálogos mais claros, alinhando pontos entre os colaboradores com vistas a alcançar o objetivo esperado pela organização.

Desse modo, é possível observar que a comunicação integrada é um meio para facilitar a troca de informações entre o emissor e o receptor de forma dinâmica e de atuação sinérgica com todas as áreas apresentadas, a fim de construir uma base para que seja recebido o *feedback* e levantados os pontos a serem mantidos ou melhorados de acordo com as necessidades elencadas.

#### **4.4 Feedback**

Seja nas instituições, no âmbito profissional ou na vida cotidiana, ouvimos falar sobre o *feedback*, essa ferramenta utilizada na gestão de pessoas e no relacionamento interpessoal.

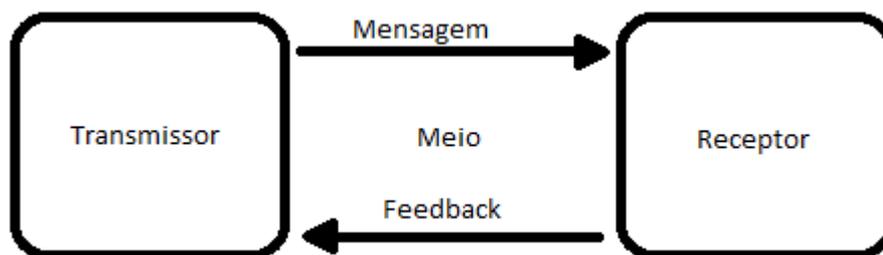
A terminologia é anglo-saxônica, tendo surgido por volta de 1860, durante a Revolução Industrial, período em que James Watt o utilizava para se referir à regulação dos motores das máquinas industriais. Em 1948, Norbert Wiener, por meio da cibernética, utilizou esse mesmo regulador em um modelo de circuito de

realimentação, aplicando uma metodologia que avaliava as falhas nos processos em comparação a um modelo, promovendo assim maior assertividade com base em avaliações e estudos. No contexto da época, notou-se que as pessoas poderiam ser vistas também como “um tipo especial de máquina”, podendo, portanto, ser orientadas pelo *feedback*, ou seja, por um processo de retroalimentação. Foi então que, a partir da década de 50, o conceito começou a ser utilizado como um dos modelos de negócio mais eficientes.

Segundo dicionário Dicio (2022), *feedback* é a reação a um estímulo; efeito retroativo; na comunicação, é a informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e serve para avaliar os resultados da transmissão, ou seja, é a informação/percepção que o emissor da mensagem obtém da reação do receptor, servindo para avaliar os resultados da mensagem transmitida. Missel (2016), por sua vez, cita que no mundo corporativo, o *feedback* é a informação relacionada ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa.

É o retorno sobre as atividades e os comportamentos fornecidos em todos os níveis hierárquicos desde os superiores até os mais operacionais, e vice-versa. Essa técnica, aplicada com eficácia, pode desenvolver a cultura do *feedback* nas organizações.

**Figura 3: Fluxo do Feedback**



Fonte: Próprios autores, 2022.

O *feedback* é o momento em que o receptor informará ao emissor suas conclusões sobre a mensagem transmitida, ou seja, o receptor devolve ao emissor

sua compreensão acerca do que lhe foi transmitido, logo, é possível determinar se a informação foi compreendida da maneira correta. É, portanto, a parte do fluxo que realimenta a conversa, dando possibilidade para um novo diálogo, além de ajudar o emissor a ajustar a próxima mensagem a ser transmitida para adequá-la às respostas do receptor, possibilitando que a mensagem seja transmitida adequadamente pelo fluxo.

Conforme Moreira (2009), o *feedback* pode ser emitido de forma consciente pelo receptor, de maneira oral, gestual ou por escrito, existindo, entretanto, também as formas inconscientes, tais como as expressões faciais.

Vale ressaltar que o *feedback* é uma troca de observações e percepções entre um emissor e um receptor, no âmbito profissional, entre o gestor e o colaborador sobre o seu desempenho no trabalho, suas ações, atividades, condutas e outros aspectos que precisem ser orientados, reorientados, ajustados e melhorados.

Se, por outro lado, tratar-se de uma instituição, diante de um cenário tão globalizado e competitivo como o atual, é imprescindível que essa se preocupe com a opinião dos seus clientes em relação ao que está sendo ofertado; e uma forma de obtê-la é por meio do *feedback*.

Missel afirma que precisamos entender que sem um retorno, ou seja, um *feedback*, não podemos apreender, e esse processo é como uma chave para o desenvolvimento individual e profissional, sem o qual não aproveitaremos toda a capacidade disponível (Missel 2016, pg. 24).

[...] Precisamos saber o que acontece à nossa volta, o impacto que nossas ações têm sobre os outros, as mudanças que ocorrem no ambiente e em nós mesmos. É o acesso a esse tipo de informação que permite a adaptação e o crescimento. Margaret Wheatley. (TREINAMENTO FALCONI, 2015)

Existem, porém, barreiras ou ruídos que podem interferir nesse processo de comunicação. Segundo RIZZI (2021) é possível que, ao lerem o termo *feedback*, algumas pessoas pensem em algo que sirva para punir ou mesmo em uma situação

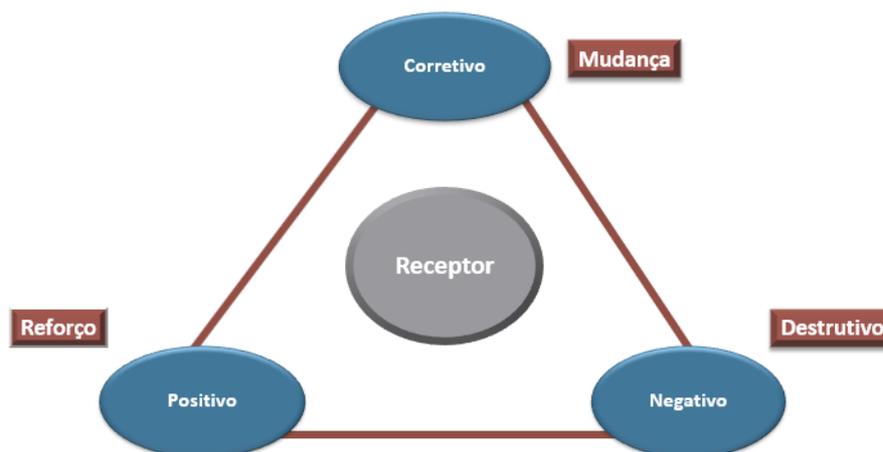
constrangedora em que foram punidas. Havendo, porém, uma melhor compreensão dessa ferramenta e de seus processos, esses mesmos indivíduos notarão o quão útil e eficaz ela será na gestão de pessoas e no âmbito empresarial, destacando-se o desenvolvimento das competências, clima organizacional, direcionamento das metas e objetivos, incentivo ao desempenho e desenvolvimento.

A Bíblia cita em Provérbios 12:1 que, para aprender, “é preciso amar a disciplina; é estupidez odiar a repreensão”. Vê-se, também aí que se o objetivo de uma instituição ou de um profissional é o crescimento, o *feedback* será uma necessidade diária.

#### 4.4.1 Tipos de Feedback

Existem vários tipos de *feedbacks*, sendo os mais importantes e usuais: o *feedback* construtivo, o positivo e o corretivo. Há ainda o negativo, entretanto esse pode ter caráter destrutivo quando sua mensagem é transmitida incorretamente. Tal cenário pode ser melhor compreendido no fluxograma a seguir:

**Figura 4:** Principais tipos de feedback



Fonte: Falconi, 2016.

**1. Feedback positivo** – Uma ferramenta essencial de engajamento traz benefícios tanto para o colaborador quanto para a empresa. É utilizado para

ressaltar os pontos fortes, atitudes, comportamentos bem-sucedidos e já existentes, parabenizar e reconhecer o desempenho do receptor. Pode ser aplicado individualmente e em grupo.

**2. Feedback corretivo** – Uma das formas mais aplicadas e eficientes para ajustar problemas auxilia o receptor que tenha adotado alguma conduta inadequada a evoluir e se aperfeiçoar. Ressalta-se que ele será construtivo quando aplicado de maneira correta, ou seja, em local privado, no momento oportuno, apresentando detalhes e fatos para a correção e aprimoramento.

**3. Feedback avaliação de desempenho** – Faz parte do processo de avaliação formal, em que o colaborador é avaliado pela sua liderança imediata, pelos pares e outros, conforme modelo definido pela organização, tendo como base uma matriz de competências. As percepções coletadas são utilizadas na aplicação do *feedback* e o processo é concluído com o desenvolvimento de um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

**4. Feedback negativo** – Utilizado para apontar erros e deficiências, esse tipo de *feedback* pode ser desmotivador e destrutivo quando desqualifica, humilha e ofende o receptor. A linguagem principal utilizada é vaga, incompleta, sem sentido, não gerando nenhuma transformação. Infelizmente é um dos mais aplicados por lideranças desqualificadas, sem treinamento e inteligência emocional.

A falta de *feedback*, todavia, será o pior de todos os cenários em uma organização, gerando muitas dificuldades, tais como uma comunicação falha, desmotivação dos colaboradores, falha nos processos, insegurança, lentidão ou falta de crescimento institucional, profissional e pessoal.

#### 4.4.2 Papel da Liderança

Uma vez entendida a importância dessa ferramenta para o desenvolvimento e o crescimento pessoal, profissional e institucional, passamos a abordar o importante papel da liderança na sua aplicação. O modo como ela incorpora e aplica esse recurso diariamente, influi no significado que terá para os subordinados e vai definir como eles recebem e interpretam a mensagem (MISSEL

2016, pg. 27). Assim, é importante que o gestor assuma esse importante papel, já que o desenvolvimento do time é uma de suas competências por meio da retroalimentação, sempre com foco no resultado esperado pela instituição. Assim, o gestor torna-se o responsável por orientar, reforçar comportamentos, procedimentos, normas, metas, dentre outros (MOREIRA, 2009).

O aperfeiçoamento da capacidade do líder fornecer feedback apresenta-se como indicador de autodesenvolvimento, ajudando para que sejam formadas equipes comprometidas e engajadas com as metas organizacionais. Há líderes que usam dessa ferramenta para ampliar as competências e reafirmar comportamento que é buscado, estabelecendo as prioridades e alinhando expectativas, aliviando tensões e promovendo ações corretivas. (GOMES 2021, pg. 24)

#### **4.4.3 Feedback na prática**

Para que o *feedback* seja assertivo, relevante e alcance o objetivo esperado, alguns passos precisam ser seguidos por ambos os envolvidos.

##### **Emissor:**

- Em um âmbito profissional, a empresa precisa gerar uma cultura de *feedbacks*. Para isso, é importante intensificar a comunicação interna e aplicar treinamentos preparando tanto o emissor quanto o receptor nessa ferramenta;
- O desenvolvimento de um relacionamento entre o emissor e o receptor, seja ele profissional ou pessoal, mediante a construção diária de *feedbacks* para que haja uma maior abertura e receptividade;
- Entender que, quanto mais *feedbacks* construtivos e positivos forem aplicados, melhor será a performance do receptor;
- O emissor precisa se preparar para a aplicação do *feedback*. Refletir sobre o que irá dizer, elaborar um roteiro, com fatos e dados que possam ilustrar o comportamento percebido;
- Manter o controle emocional durante todo o processo;
- Entender se o receptor estará no melhor momento para receber um *feedback*.

- Procurar ser empático, preparar o ambiente, de preferência um local neutro onde não haja interrupções;
- Quebrar o gelo, introduzindo a conversa com assuntos mais brandos a fim de deixar o receptor mais tranquilo;
- Ser sincero e imparcial, descrevendo a percepção do comportamento, isso sem realizar nenhum tipo de julgamento;
- Durante a comunicação do receptor, não atender a celular, não se distrair ou fazer interrupções;
- Começar destacando os pontos fortes, descrevendo exemplos concretos. No momento de aplicar o que precisa ser corrigido, nunca utilizar palavras como “mas”, “entretanto”, “entre outras”, pois, dessa forma, a mensagem anterior será desconstruída;
- O *feedback* deve ser voltado para necessidade do receptor, portanto é importante finalizá-lo, reforçando os pontos positivos; e isso com a definição de um plano de ação ou um PDI (Plano de Desenvolvimento Individual).

### **Receptor:**

- Compreender a necessidade do *feedback* para o crescimento pessoal, profissional e institucional. Por isso, deve pedir *feedbacks* constantes;
- Entender que a mensagem é uma percepção do outro e não uma verdade absoluta;
- Manter o controle emocional durante todo o processo;
- Estar aberto para ouvir toda a mensagem sem questionamentos e bloqueios;
- Demonstrar interesse no que está sendo compartilhado, mesmo que o momento não seja tão agradável;
- Realizar anotações para posterior reflexão e conclusões;
- Sempre ser permitido discordar, contudo procurar entender o que está sendo compartilhado;
- Fazer perguntas e pedir exemplos a fim de esclarecer a situação;

- Participar ativamente na construção do plano de ação ou PDI (Plano de Desenvolvimento Individual), tendo em mente que o que está sendo abordado tem como foco o crescimento e desenvolvimento dos envolvidos.

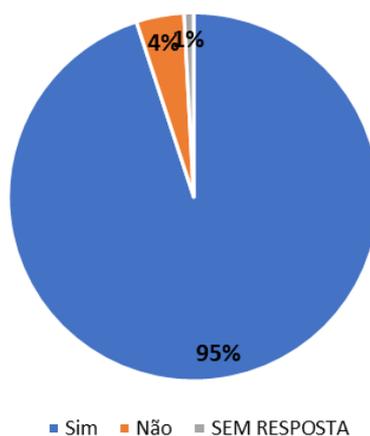
## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pesquisa aplicada foi elaborada com perguntas objetivas e de fácil entendimento, a fim de coletar dados que sejam de fácil mensuração, tendo sido distribuída através de um *link* via *WhatsApp* a um público diverso na região de Araçatuba/SP, o que resultou em um total de 120 repostas.

O público alcançado foi de 76% de mulheres, 23% de homens e 2% sem respostas, público esse que se distribui nos segmentos de Comércio e Serviços (80%), Indústria (16%) e demais áreas (4%).

Os resultados demonstraram que 95% dos entrevistados compreendem o significado de *feedback*. Os demais 5% que afirmam não possuir o entendimento quanto à ferramenta, são profissionais na faixa etária de 26 a 45 anos que atuam como profissionais liberais e/ou em funções operacionais de diferentes tipos de organizações.

Figura 5: Pergunta - Você sabe o que é *feedback*?



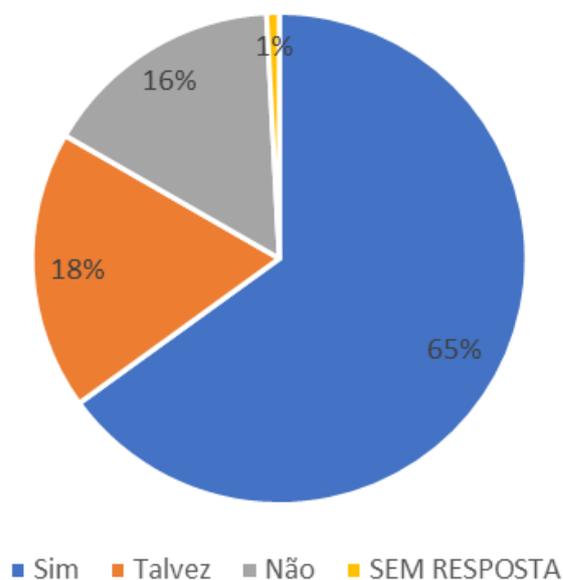
Fonte: Próprios autores, 2022.

Um fato relevante a ser considerado é que 99%, ou seja, quase a totalidade dos entrevistados, consideram importante o recebimento de *feedback*, dentre esses, 71% já o receberam, 19% optaram por não responder e 16% afirmam não

terem recebido *feedbacks*. Entre o percentual dos que afirmam não ter recebido, estão profissionais que atuam em diversos tipos de empresa, o que revela que a aplicação da ferramenta em questão não é efetiva mesmo em grandes organizações.

Todos aqueles que em algum momento já receberam *feedback*, concordaram com a avaliação recebida por meio da ferramenta, demonstrando assim terem compreendido, sem mais barreiras, a importância dela para o desenvolvimento pessoal e profissional. Em contrapartida, apenas 65% dos entrevistados têm conversas ou reuniões frequentes com a liderança direta a fim de debater o andamento e o desenvolvimento do seu trabalho, demonstrando assim que nem todos fazem uso constante da ferramenta na retroalimentação informal de seus colaboradores.

Figura 6: Você tem conversas ou reuniões frequentes com o seu líder para debater sobre o andamento/desenvolvimento do seu trabalho?



Fonte: Próprios autores, 2022.

Outro aspecto importante verificado a partir dos resultados da pesquisa é que, embora o conceito esteja, de certa forma, já disseminado, a aplicação diária pelas instituições e suas lideranças não é plenamente efetiva.

Quanto à avaliação de desempenho, ou avaliação por escrito, tal como descrita no questionário da pesquisa, apenas 40% afirmam ter participado do tipo de avaliação que gera o *feedback* formal, utilizado principalmente no plano de desenvolvimento pessoal, enquanto que os demais receberam *feedbacks* informais ou não receberam *feedback* algum.

A pesquisa ainda permitiu detalhar como foi a experiência e a importância da avaliação por parte daqueles que receberam *feedbacks* formais e informais. Listamos as principais respostas:

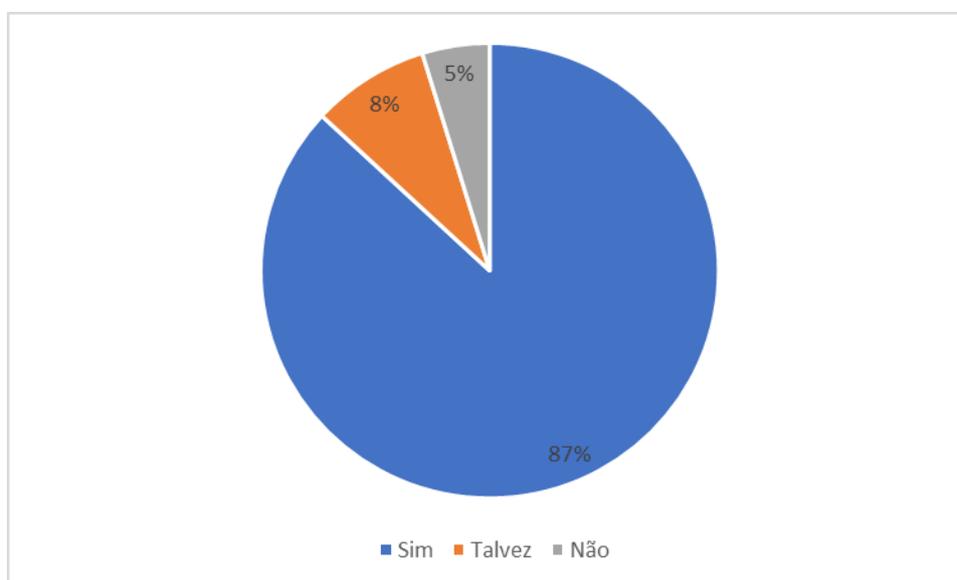
- “*Feedback* diário, fundamental para nossas atividades”;
- “Elogios pelo trabalho e atendimento bem feitos”;
- “Foi bacana, serve de termômetro para avaliar o trabalho que está sendo feito”;
- “Foi bom. Proveitoso, pois foram abordados fatores que precisavam ser melhorados”;
- “Foi construtivo, pois estava errando em procedimentos que achava estarem certos”;
- “Foi excelente para eu me aperfeiçoar”;
- “Foi muito bom ver a satisfação do cliente, em saber como foi o atendimento, entre outras coisas”. (*Feedback* externo);
- “Já recebi. Realmente, às vezes precisamos de um norte para realizar o nosso dia a dia com determinação e clareza”;
- “Os *feedbacks* foram positivos, pois a partir deles consegui melhorar alguns pontos”;
- “Sempre *feedback* construtivo, técnica do sanduíche, passado de forma educada”;
- “Sempre. É essencial para crescimento e amadurecimento”;
- “Sim, recebi. Foi bom para ter ciência do serviço prestado”;
- “Sim, através de uma conversa com minha chefe (avaliação de desempenho) e também com a equipe em reunião”;
- “Sim, ele me passou os pontos positivos e depois comentou sobre o que acha que eu preciso mudar... Conversamos e chegamos a um consenso”;

- “Sim, normalmente eu peço que me deem *feedback* do que preciso melhorar e faço isso com os meus subordinados”
- “Sim, sempre a respeito de coisas que posso estar melhorando, ou algo que consegui corrigir, e quando me saio bem em alguma situação”;
- “Sou docente e, sempre ao final do curso, é realizada uma avaliação com os alunos. Após a realização dessa avaliação o técnico nos passa esse *feedback* do que foi positivo e o que precisa melhorar; e a cada semestre também é realizado um *feedback* sobre o meu desempenho na empresa”.

Quanto à comunicação com a liderança, 86% afirmam que ela é clara e 85% estarem cientes do que precisam para o desenvolvimento das atividades oriundas do trabalho, para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim, dentre os 71% dos entrevistados que já receberam algum tipo de *feedback*, 87% desses afirmaram ter se desenvolvido profissionalmente e pessoalmente após o recebimento.

Figura 7: Pergunta - Você tem se desenvolvido profissionalmente e pessoalmente após o *Feedback* recebido?



Fonte: Próprios autores, 2022.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo ressaltou a relação da comunicação com o meio organizacional, especificamente, como a ferramenta *feedback* coopera para o desenvolvimento da empresa e dos colaboradores.

Nessa perspectiva, a pesquisa demonstrou que a aplicação correta do *feedback* realmente contribui para o crescimento institucional, profissional e pessoal, tal como revelado nas respostas dos colaboradores entrevistados:

- “Foi bacana, serve de termômetro para avaliar o trabalho que está sendo feito”;
- “Foi construtivo, pois estava errando em procedimentos que achava estar certo”;
- “Foi excelente para eu me aperfeiçoar”;
- “Já recebi, realmente às vezes precisamos de um norte para realizar o nosso dia a dia com determinação e clareza”;

Dessa maneira, foi possível explorar a ferramenta *feedback* e sua atual aplicabilidade, notando-se seu efeito retroativo durante a comunicação que possibilita a melhora e o no âmbito profissional.

Assim, à luz das teorias exploradas na fundamentação teórica da presente pesquisa, torna-se possível afirmar que os objetivos, tanto os específicos quanto o geral, foram alcançados neste estudo científico, conseguindo explicitar os benefícios que o *feedback* pode proporcionar às organizações e aos seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS

**BÍBLIA Sagrada:** Nova Versão Transformadora. 1º ed. São Paulo: Mundo Cristão, 2016.

**COMUNICAÇÃO Organizacional: O que é, seus tipos e funções.** 2020. Disponível em: <https://www.4yousee.com.br/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 16 de Out. de 2022.

**COMUNICAÇÃO Organizacional: O Que é, Tipos, Importância e como melhorar a da sua Empresa.** Endomarketing.tv, 2015. Disponível em:

<https://endomarketing.tv/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 16 de Out. de 2022.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **O comportamento humano no trabalho: Uma abordagem organizacional. Vol.2.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DEVESA, Laura M. **Importância da comunicação no contexto organizacional:** A comunicação organizacional como ferramenta de desenvolvimento e eficácia de uma organização. 2016. Dissertação (Mestre em Ciências Empresariais – ramo: Gestão de PME) - Instituto Politécnico de Setúbal, Setúbal, 2016.

GOMES, André L. **A importância do Feedback Corporativo.** São Carlos, 2021. Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de São Carlos, São Carlos – SP, 2021. Disponível em: [https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/7557/1/gestao\\_empresa\\_2021\\_2\\_andre\\_luis\\_gomes\\_a\\_importancia\\_do\\_feedback\\_corporativo.pdf](https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/7557/1/gestao_empresa_2021_2_andre_luis_gomes_a_importancia_do_feedback_corporativo.pdf). Acesso em: 21 de outubro 2022.

JUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** 4.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

KNECHTEL, Maria do Rosário. **Metodologia da pesquisa em educação:** uma abordagem teórico-prática dialogada. Curitiba: Intersaberes, 2014.

MASER, Siegfried. **Fundamentos de teoria geral da comunicação:** Uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais, acompanhada de exercício. São Paulo: EPU/EDUSP, 1975.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback:** a ferramenta essencial da liderança. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 3ª edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MORTENSEN, C. David. **Teoria da comunicação:** textos básicos. São Paulo, Mosaico, 1980.

**O QUE é comunicação.** Disponível em: <https://www.significados.com.br/comunicacao/>. Acesso em: 03 de Set. de 2022.

RIZZI, Márcia. **Feedback: crescendo com a visão do outro.** 2. ed. São Paulo, SP: Literare Book International, 2021.

SUTTERLEY, D. C.; DONNELLY, G. F. **Perspectives in human development:** nursing throughout the life cycle. Philadelphia: LB. Lippincott, 1973.

VILLANI, Thais. **O que é Feedback: Dos Primórdios aos dias atuais.** Disponível em: <https://blog.binds.co/o-que-e-feedback/> . Acesso em: 19 de Set. de 2022.