



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

SANDRA CRISTINA DOS REIS GUIMARÃES FARIA

***FEEDBACK – DIÁLOGO PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESSOA
E DA ORGANIZAÇÃO***

Brasília
2017

SANDRA CRISTINA DOS REIS GUIMARÃES FARIA

***FEEDBACK – DIÁLOGO PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESSOA
E DA ORGANIZAÇÃO***

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Profa. Dra. Helena Tonet

Contato com a autora: sandrafaria7@gmail.com

Brasília
2017

SANDRA CRISTINA DOS REIS GUIMARÃES FARIA

***FEEDBACK – DIÁLOGO PARA O DESENVOLVIMENTO DA PESSOA
E DA ORGANIZAÇÃO***

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Orientador: Profa. Dra. Helena Tonet.

Brasília, ____ de _____ de 2017.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico a realização deste trabalho à memória de meus queridos pais, Mozart e Ana Marta, que me ensinaram a acreditar no valor da verdade em amor para o desenvolvimento das pessoas.

AGRADECIMENTOS

À Deus, pela verdade e amor. Aos meus queridos irmãos e cunhadas, Marcos Alexandre e Neuza, Marcelo e Joilde, pelo apoio constante; aos meus amigos e familiares que acreditam no desenvolvimento das pessoas e encorajam meu crescimento; aos meus gestores e colegas da CAIXA, por serem parte do meu desenvolvimento e pelo incentivo recebido. Ao professor Gilson Ciarallo, pela revisão deste trabalho. À professora Helena Tonet, pela direção e orientação. Por fim, agradeço a todos que me deram sugestões e *feedbacks*, tornando este texto mais rico, e, de uma forma especial, agradeço o *feedback* da Profa. Helena em relação a construção deste trabalho, que de forma acolhedora e desafiadora, me encorajou a enriquecer ainda mais este material. Gratidão!

...seguindo a verdade em amor, cresçamos
em tudo...

Apóstolo Paulo
(Efésios 4:15)

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o *feedback* como ferramenta de desenvolvimento da pessoa e, conseqüentemente, da organização. Cabe ressaltar que apesar do *feedback* não ser parte da cultura latina, nem da cultura das organizações e também não ser prática sistematizada dentro da maioria das empresas, está presente em vários processos de Gestão de Pessoas. Para fundamentação deste trabalho foi realizada uma vasta revisão bibliográfica sobre o tema, na busca de um diálogo com autores, tradicionais e contemporâneos, referências no tema *feedback*. O tema foi abordado em três capítulos. O primeiro capítulo descreve a origem do termo “*feedback*”; os diferentes conceitos de *feedback* na perspectiva de diversos autores, clássicos e modernos; a Janela Johari; e por fim, a importância do *feedback*, não limitando-se a apresentar apenas os benefícios do *feedback*, mas também os dilemas e fatores de descrença nesta ferramenta. O segundo capítulo aborda os princípios básicos que devem ser observados para que o *feedback* aconteça de maneira eficaz – relacionamento, verdade, sinceridade, ausência de julgamento, respeito, confiança, humildade, escuta ativa/escuta empática e a dimensão ético-psicológica (verdade e amor); os diversos tipos de *feedback*, classificados por diferentes autores; as etapas do *feedback* - o momento antes do *feedback*, de preparação para o diálogo, o momento do *feedback*, seu início, desenvolvimento e finalização, e o *follow-up*, o acompanhamento após o *feedback*; e, por fim, o *feedforward* é apresentado, como moderna ferramenta que surge a partir do *feedback*. O terceiro e último capítulo aborda a importância da cultura do diálogo e do aprendizado para que o *feedback* alcance resultados efetivos e, neste contexto, a relação entre *feedback* e *mindset* de crescimento é apresentada. Conclui-se que para que o *feedback* seja de fato um instrumento de desenvolvimento das pessoas e da organização é necessária uma crença genuína na mudança das pessoas e o desenvolvimento de uma cultura de crescimento e aprendizado, tanto da organização, quanto de seus empregados e líderes, um ambiente e uma cultura onde as pessoas se sintam encorajadas a dar e a receber *feedbacks* honestos, como diálogos verdadeiros em que haja um interesse genuíno no crescimento das pessoas.

Palavras-chave: *Feedback*. Desenvolvimento. Desempenho. *Feedforward*. *Mindset*.

ABSTRACT

The present work aims to present feedback as a development tool for the person and, consequently, for the organization. It should be noted that although the feedback is not part of the Latin culture, nor of the culture of the organizations and also is not systematized practice within most companies, it is present in several processes of People Management. To substantiate this work, a vast literature review was conducted on the subject, in the search for a dialogue with authors, traditional and contemporary, references in the subject feedback. The theme was covered in three chapters. The first chapter describes the origin of the term "feedback"; The different concepts of feedback from the perspective of several authors, classic and modern; The Johari Window; And finally, the importance of feedback, not only presenting only the benefits of feedback, but also the dilemmas and factors of disbelief in this tool. The second chapter deals with the basic principles that must be observed for effective feedback - relationship, truth, sincerity, lack of judgment, respect, trust, humility, active listening / empathic listening, and the ethical-psychological dimension (truth and love); The different types of feedback, classified by different authors; The stages of feedback - the moment before feedback, preparation for dialogue, feedback, start, development and completion, and follow-up, follow-up after feedback; And, finally, the feedforward is presented, as a modern tool that emerges from the feedback. The third and final chapter discusses the importance of the culture of dialogue and learning so that feedback reaches effective results and, in this context, the relationship between feedback and growth mindset is presented. It is concluded that for feedback to be an instrument for the development of people and organization, a genuine belief in the change of people and the development of a culture of growth and learning are necessary for both the organization and its employees and leaders , An environment and a culture where people are encouraged to give and receive honest feedback, as true dialogues in which there is a genuine interest in people's growth.

Key words: Feedback. Development. Performance. Feedforward. Mindset.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
1 FEEDBACK – ORIGEM, CONCEITO E IMPORTÂNCIA	11
1.1 Origem – retrospectiva histórica do <i>feedback</i>	11
1.2 Conceitos de <i>feedback</i>	13
1.3 O <i>feedback</i> e a Janela Johari	17
1.4 A importância do <i>feedback</i>	19
2 FEEDBACK – PRINCÍPIOS BÁSICOS, TIPOS E ETAPAS	25
2.1 Princípios básicos para o <i>feedback</i> eficaz	25
2.2 Tipos de <i>feedback</i>	32
2.3 Etapas do <i>feedback</i>	37
2.3.1 Antes do <i>feedback</i> – preparação para o diálogo	37
2.3.2 O <i>feedback</i> – início, desenvolvimento e finalização do diálogo	40
2.3.3 Após o <i>feedback</i> – o follow-up: execução e acompanhamento	44
2.4 O <i>feedforward</i>	46
3 FEEDBACK E O MINDSET DE CRESCIMENTO	51
3.1 O <i>feedback</i> e o <i>mindset</i> de crescimento	51
CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS	62

INTRODUÇÃO

Segundo o Portal SIGNIFICADOS, *Feedback* é uma palavra inglesa que significa realimentar ou dar resposta a um determinado pedido ou acontecimento. O termo é utilizado em áreas como Administração de Empresas e Psicologia, dentre outras.

No âmbito da Psicologia, o *feedback* é também descrito como retroação ou devolutiva, uma vertente da comunicação interpessoal que pode servir para minimizar conflitos entre indivíduos.

Nas organizações, *feedback* é um conceito fundamental, pois é uma importante ferramenta gerencial e de liderança com o intuito de informar ao empregado sobre seu desempenho, revelando os pontos positivos e negativos do trabalho executado tendo em vista a melhoria do mesmo.

Assim, entende-se por *feedback* o processo de alimentação (cadeia de causa e efeito), onde uma ação passada influencia um fenômeno presente e/ou futuro, permitindo ajuste de desempenho e *performance* de uma pessoa.

Cabe ressaltar que apesar do *feedback* não ser parte da cultura do nosso país, nem da cultura das organizações e nem prática sistematizada dentro da maioria das empresas, está presente em vários processos de Gestão de Pessoas, tais como: Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho, Avaliação de Estilo, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Talentos, Seleção de Pessoas, dentre outros.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o *feedback* como ferramenta de desenvolvimento da pessoa e da organização, e com o propósito de alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o tema, na busca de um diálogo com autores, tradicionais e contemporâneos, referências no tema *feedback*.

A partir desta pesquisa, pretende-se demonstrar a importância do *feedback*, como ferramenta para o desenvolvimento da pessoa, e, conseqüentemente, da organização.

Do ponto de vista social destaca-se o aspecto cultural do país e das empresas, já que na cultura latina não sabemos lidar com *feedback*, pois remete a avaliação e essa por sua vez está associada à aprovação social e à punição.

Sob a ótica acadêmica, para o embasamento desta pesquisa, percebe-se uma necessidade de revisão bibliográfica sobre o tema *feedback*.

Do ponto de vista do pesquisador, cabe destacar uma fé genuína na verdade em amor para o crescimento das pessoas, conforme escreve Paulo em sua carta aos Efésios 4, versículo 15, “seguindo a verdade em amor, cresçamos em tudo” e também por acreditar no compromisso de fazer com que as pessoas se tornem pessoas melhores, resultando assim na crença no *feedback* como uma ferramenta de desenvolvimento das pessoas.

O interesse pelo tema também foi despertado em mim pelo fato de trabalhar na área de Seleção Interna de uma empresa pública e verificar que apesar do *feedback* perpassar por vários processos de Gestão de Pessoas ainda há a necessidade de seu acultramento e sistematização na organização.

Diante das razões acima expostas é que justifico a realização deste importante estudo.

O presente trabalho foi então estruturado em três capítulos onde o tema *feedback* é abordado de maneira ampla, contudo não tivemos a pretensão de esgotar a abordagem deste vasto e interessante tema.

A partir do tema são apresentados: a origem do “*feedback*”; os diferentes conceitos de *feedback*; a Janela Johari; a importância e os fatores de descrença do *feedback*; os princípios básicos do *feedback* – relacionamento, verdade, sinceridade, ausência de julgamento, respeito, confiança, humildade, escuta ativa/escuta empática e a dimensão ético-psicológica (verdade e amor); os tipos de *feedback*; as etapas do *feedback* – a preparação para o diálogo, o momento do *feedback*, seu início, desenvolvimento e finalização, e o acompanhamento após o *feedback*. Também são abordados temas mais modernos relacionados a *feedback*, tais como *follow-up*, *feedforward* e *mindset* de crescimento.

1 FEEDBACK – origem, conceito e importância

Este primeiro capítulo apresenta a origem do feedback em uma breve retrospectiva histórica, e também seus conceitos e sua importância.

1.1 Origem - retrospectiva histórica do *feedback*

Stone e Heen (2016, p. 15) relatam a origem do termo “*feedback*”: em 1860, durante a Revolução Industrial, em sistemas mecânicos e depois da Segunda Guerra Mundial (1939), nas relações de trabalho:

O termo “feed-back” – correspondente a “realimentação” em português – foi cunhado na década de 1860, durante a Revolução Industrial, para designar o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico. Em 1909, Karl Braun, ganhador do prêmio Nobel, usou a expressão para designar as conexões e os loops de um circuito eletrônico. Uma década depois, a nova palavra “*feedback*” estava sendo usada para nomear a recirculação do som (microfonia) num sistema de amplificação – [...].

Em dado momento, depois da Segunda Guerra Mundial, o termo começou a ser usado em relações de trabalho, no que tangia às pessoas e a seu desempenho profissional. [...].

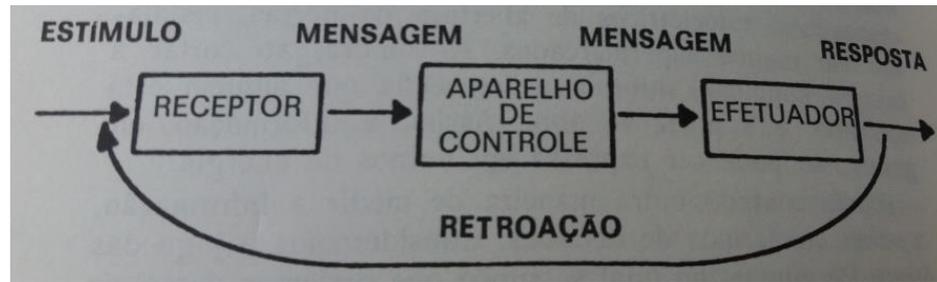
Em 1937, a Teoria Geral dos Sistemas – TGS proposta pelo biólogo Ludwig von Bertalanffy apresenta os termos retroação e *feedback*.

Ludwig von Bertalanffy criticou a visão de que o mundo é dividido em diferentes áreas, pois é de fato, o todo integrado. Após essa percepção, surge a definição de Sistema, tal como a entendemos hoje: um conjunto de elementos inter-relacionados com um objetivo comum.

Na TGS alguns termos estão presentes, tais como: entrada, processamento, saída, controle ou cibernética, sistemas abertos ou fechados, sistema dinâmico ou estático, e dentre eles, também o termo *feedback* (retroação).

Bertalanffy (1973, p. 217) explica o sistema de retroação (*feedback*): é um processo circular no qual uma parte da saída é reenviada de volta, como informação sobre o resultado preliminar da resposta, para a entrada, tornando assim o sistema auto regulador, quer no sentido da manutenção de certas variáveis quer na direção para meta desejada, conforme figura abaixo.

Figura 1 – Esquema de retroação simples



Fonte – Livro Teoria Geral dos Sistemas – Ludwig Von Bertalanffy (1973).

Vale ressaltar que o relato de Bertalanffy (1973, p. 218) a respeito do monopólio do *feedback*, presente nas teorias sobre sistemas que surgiram à época: o conceito de *feedback* assumiu às vezes o monopólio, suprimindo outros pontos de vista igualmente necessários e fecundos.

Ainda sobre a história do termo *feedback*, encontra-se também relato de que se originou juntamente com o primeiro foguete enviado à lua, em 1957, no qual não havia tripulantes. Assim, para garantir a missão de que o foguete chegasse a lua, os engenheiros colocaram no foguete um equipamento transmissor que emitia um sinal à base de controle com as coordenadas do foguete e planejaram também para que ele recebesse um sinal de confirmação de sua rota.

O foguete, ao receber esse sinal, interpretava-o e, com isso, era capaz de acionar seus mecanismos de ajustes da direção, colocando o foguete na direção correta. O foguete aguardava a informação vinda da torre e, enquanto a informação não vinha, o foguete continuava emitindo sinais de suas coordenadas.

A esse processo de transmissão de informação entre foguete, a base e a correção da rota foi chamado de *feedback*. E foi assim que se concretizou a visão de enviar um foguete não tripulado para a Lua.

O termo *feedback* foi originalmente cunhado na área de biologia para referir-se ao processo de resposta que o organismo realiza após interagir em seu ambiente (SANTOS, 2012).

Entretanto, atualmente esse termo é amplamente utilizado em diversas áreas, porém seu sentido inicial não foi perdido.

Hoje para o mundo corporativo, *feedback* (retorno de informação ou, simplesmente, retorno) é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre seu desempenho, conduta, ou ação executada por esta, objetivando reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados.

A seguir apresentaremos conceitos de diversos autores sobre *feedback*.

1.2 Conceitos de *feedback*

A palavra *feedback* não tem tradução direta para o português, mas em uma tradução literal, significa retroalimentação.

Na Wikipédia, encontramos definições para a palavra retroalimentação (*feedback*), bem como sua aplicação em diversas áreas do saber:

Retroalimentação ou realimentar vem do termo em inglês '*feedback*', que quer dizer, segundo o dicionário: reação a um estímulo, efeito retroativo ou informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão, ou até mesmo dar uma resposta. O termo se originou nas ciências como Física, Química, Biologia e Engenharia.

É também o nome dado ao procedimento através do qual parte do sinal de saída de um sistema (ou circuito) é transferida para a entrada deste mesmo sistema. Quando a retroalimentação diminui o nível da saída, fala-se de retroalimentação negativa, e quando a retroalimentação amplifica o nível da saída fala-se de retroalimentação positiva. A retroalimentação pode também ter um efeito variável (às vezes positivo, às vezes negativo) de acordo com as condições, tempo de transmissão e inércia do sistema.

Entende-se por *feedback* um processo em que uma informação sobre o passado influencia no mesmo fenômeno no presente e ou poderá influenciar no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente

Na visão da psicologia, o "*feedback*" ou "devolutiva" é um processo que auxilia na mudança do comportamento, podendo ser usado nas comunicações do dia-a-dia a fim de minimizar a possibilidade de conflitos de relacionamento e para crescimento de ambas pessoas envolvidas na comunicação.

Nas áreas de Engenharia o termo está relacionado a alimentação de um determinado sistema, a transferência de um sinal de saída para a entrada do mesmo sistema ou circuito, resultando no aumento do nível de saída ou diminuição (*feedback* positivo ou negativo) [...].

Atualmente o termo vem sendo utilizado também nas teorias de Administração de Empresas, geralmente interligada à um parecer sobre algo ou alguém na realização de um trabalho com intuito de avaliar o seu desempenho, é uma ação que permite observar pontos positivos e negativos do trabalho realizado e objetiva a melhoria do mesmo.

O *feedback* na administração é um processo de alimentação que ocorre através de informações críticas para o ajuste de desempenho e

performance de uma pessoa, esta informação crítica por sua vez é crucial para o aperfeiçoamento da *performance* e, resultado de uma análise baseada no senso crítico e não no senso comum. Desta forma, *feedback* é um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis. Deste modo *feedbacks* levantam questões acerca de: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas, e seu objetivo fundamental é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e *performance* a partir de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência de acordo com o contexto. O *feedback* possui caráter educativo, e não punitivo, quando isto ocorre ele perde sua finalidade e seu conceito.

Como descreve Simoni Missel (2012, p. 22):

Feedback é um termo anglo-saxônico, muito utilizado pelos engenheiros na área de eletrônica, bem como em viagens espaciais para anotar o mecanismo que regula as naves no voo espacial, e traduz-se por retroalimentação.

Trata-se de uma técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos por meio dos quais os gestores podem ajudar seus funcionários a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

É uma etapa do processo de comunicação, retorno, nivelamento de percepção. Em síntese, é informar ao outro a percepção sobre alguma ação ou comportamento (QUEIROZ, 2008).

Feedback é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre alguma coisa pessoal ou profissional (CANDELORO, 2014).

Feedback é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente (ABP – Academia Brasileira de Profissões, 2014).

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos (MOSCOVICI, 2011).

No livro *Feedback*, os autores Roland & Frances Bee usam a palavra *feedback* como sinônimo de crítica, quer seja positiva ou negativa: a crítica é parte fundamental do processo que visa orientar as pessoas a apresentarem comportamento e desempenho adequados a uma determinada situação. A todo momento, estamos recebendo *feedbacks*. Toda crítica que recebemos em relação àquilo que realizamos é de essencial importância para nosso aprendizado e crescimento. Ela permite que modifiquemos nossa maneira de encerrar e lidar com determinados assuntos e ideias, e trabalhemos com mais empenho se necessário, em busca de melhores resultados (BEE, 2002).

Segundo Eliana Pita (2014), há muitas definições, mas o conceito comum em todas elas é de que o *feedback* é o processo de fornecer informações com o objetivo de melhorar o desempenho futuro do indivíduo ou do grupo.

Em síntese, *feedback* é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo (STONE; HEEN, 2014).

Dutra (2014, p. 101) apresenta um conceito ainda mais amplo de *feedback*, o *feedforward*, alimentação para o futuro. Para ele a tendência é que as empresas substituam a palavra *feedback* por diálogo, um diálogo para o desenvolvimento da pessoa com uma perspectiva de futuro. Esse desenvolvimento deve ser voltado para os desafios que enfrentará no futuro próximo e para seus propósitos de desenvolvimento de carreira.

Assim, conseguimos identificar uma evolução nos verbos utilizados pelos estudiosos para definir *feedback*: criticar, comunicar, dar retorno, informar, orientar, estimular, ajudar para mudanças, melhorar o desempenho, alimentar para o futuro e enfim, dialogar para o desenvolvimento.

Diante dos conceitos apresentados, fica claro compreender o que não é *feedback* ou que “tudo é *feedback*”.

Neste sentido, *feedback* não é falar para aliviar a ansiedade e a angústia, e sim falar sempre analisando as consequências profissionais e pessoais (MISSEL, 2012).

Conforme descreve Queiroz (2008), temos um histórico que fortalece a crença de que *feedback* é sinônimo de crítica, dor, algo desagradável, e

especialmente de tristeza e desconforto, quando na verdade deveria ser o contrário. Erroneamente entendido como conselho, crítica e desabafo.

No sentido mais amplo apresentado por alguns autores de que “tudo é *feedback*”, Missel (2012) nos apresenta alguns *feedbacks* não verbais que podem ser expressos e que podem ser importantes para o ouvinte mais preparado e perceptivo aos detalhes de comportamento dos outros: tom de voz do interlocutor; o silêncio do colega; não ser convidado para participar de reuniões; expressões faciais que demonstram insatisfação ou ironia; indiferença; agressividade.

Vale ressaltar os três aspectos da transmissão da mensagem:

- O que se diz (conteúdo) - as palavras correspondem a 7% da mensagem;
- Como se diz (modo) – a maneira como se fala: tom de voz, volume da voz e ritmo corresponde a 38% da mensagem;
- Linguagem corporal: expressão facial, contato visual, postura corresponde a 55% da mensagem.

Também segundo Leite (2016): tudo é *feedback*. Das respostas que recebemos até as que não recebemos.

Já Robbins (2002, p. 118) apresenta o *feedback* a partir do prisma da percepção, ele afirma que “o comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção da realidade, e não na realidade em si. O mundo como é percebido é o mundo importante para o comportamento”.

Ainda Martins (2005, p. 121) assegura que “Interagimos não com as pessoas ou os objetos, mas com a imagem que fazemos deles”, ou seja, através de nossas próprias lentes e experiências e da forma como fomos ensinados a ver. O que não percebemos é que, de certa forma, sofreremos de miopia crônica, e a única forma de curá-la é colocar as lentes dos *feedbacks*, oferecidos generosamente por aqueles que se interessam por nós ou que nos amam.

Neste contexto, das máximas de que tudo é *feedback* e de que tudo é uma questão de percepção, pode-se inferir que a necessidade de desenvolvermos nossa percepção é real, e neste sentido apresentaremos a seguir a Janela Johari e a sua relação com o *feedback*.

1.3 O *feedback* e a Janela Johari

A partir da visão de Moscovici (2015) apresentaremos a Janela Johari, a qual foi idealizada por Joseph Luft e Harry Ingham em 1961. Trata-se de uma representação gráfica de áreas da personalidade, com o propósito de ajudar a conceituar o processo da percepção de um indivíduo em relação a si mesmo e aos outros.

Figura 2 – A Janela Johari



Fonte – Livro Desenvolvimento Interpessoal – Fela Moscovici (2015).

A área I representa o "eu aberto", aquilo que é conhecido por nós e por qualquer um que nos observa. Essa área limita-se àquilo de que os mais próximos de nós sabem a nosso respeito e àquilo que nós consideramos óbvio. Ex: nossa maneira de falar, nossa atitude geral, algumas de nossas habilidades etc.

A área II representa o "eu cego", são nossas características de comportamento facilmente percebidas pelos outros mas das quais, geralmente, não estamos cientes. Ex: nosso comportamento sob tensão, nossas reações agressivas em relação a subordinados, nosso desprezo por aqueles que discordam de nós etc.

A área III representa o "eu secreto", são as coisas sobre nós mesmos que conhecemos mas que escondemos dos outros.

A área IV representa o "eu desconhecido", inclui coisas das quais não estamos cientes e das quais nem os outros estão. Constitui-se de memórias de

infância, potencialidades latentes e aspectos desconhecidos da dinâmica intrapessoal.

Assim, a Janela Johari nos apresenta o fluxo de informações decorrentes de duas fontes – eu e outros, bem como as tendências individuais que facilitam ou dificultam a direção e a extensão desse fluxo.

Sendo os principais processos que regulam esse fluxo interpessoal “eu e outros”:

- Busca por *feedback*: consiste em solicitar e receber reações dos outros, verbais ou não-verbais, para saber como o seu comportamento está afetando os outros, isto é, ver-se com os olhos dos outros.
- Auto-exposição: consiste em dar *feedback* aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções e sentimentos de como o comportamento dos outros o está afetando.

A utilização desses dois processos de forma equilibrada e ampla propicia desenvolvimento individual e de competência interpessoal. Em situações reais, geralmente um deles é preferido em detrimento do outro, gerando, assim, um estado de desequilíbrio que se manifesta por tensões, hostilidades e ressentimentos, prejudiciais ao relacionamento e à produtividade.

O desequilíbrio nas áreas da Janela Johari pode apresentar-se no sentido vertical ou no sentido horizontal, revelando sempre uma superutilização de um dos processos e subutilização do outro, com suas consequências prováveis em termos de reações emocionais negativas e disfuncionalidade da dinâmica interpessoal.

Os processos de dar e receber *feedback* podem revelar preferências no comportamento interpessoal, bem como estilos interpessoais de comunicação.

Quando a área do “eu desconhecido” é muito grande, geralmente a pessoa é muito retraída e mais observa que participa. Neste caso, quase não se observa a presença dos processos de *feedback* e auto-exposição, impedindo a autodescoberta e o crescimento pessoal.

Quando a área do “eu secreto” é muito grande, a pessoa pode ser vista como superficial e distante. Observa-se uma preferência pelo processo de

solicitação de *feedback*. Quanto mais utilizado o processo de solicitar *feedback* e menos o de auto-exposição, mais aumenta e se consolida o “eu secreto”. O desafio neste tipo de comportamento é o de equilibrar o solicitar *feedback* e a auto-exposição.

Quando a área do “eu cego” é muito grande, o indivíduo utiliza intensamente o processo de auto-exposição e muito pouco o de solicitar *feedback*. Os outros podem percebê-lo como egocêntrico, com exagerada confiança e insensível ao *feedback* oferecido. Este estilo tende a conservar e ampliar o “eu cego”, pois os outros passam a sonegar informações importantes ou dar *feedback* seletivo e, assim, concorrer para perpetuar comportamentos ineficazes, uma vez que o indivíduo não consegue beneficiar-se da função corretiva do *feedback* dos outros.

E, por fim, quando a área do “eu aberto” é muito grande, caracteriza-se pela utilização ampla e equilibrada de busca de *feedback* e de auto-exposição, permitindo franqueza e empatia pelas necessidades dos outros. Inicialmente, este estilo pode conduzir à defensividade nos outros, por não estarem habituados a relações interpessoais autênticas, o que pode ser ameaçador ou inadequado até em algumas situações ou contextos. A médio e longo prazos, entretanto, a tendência é estabelecer normas de franqueza recíproca, de tal modo que confiança mútua e criatividade possam ser desenvolvidas para um relacionamento significativo e eficaz.

Assim, a Janela Johari (1961) já nos apresentava o *feedback* como instrumento para o autodesenvolvimento e o crescimento das pessoas.

A seguir apresentaremos a importância desta valiosa ferramenta, bem como seus dilemas e fatores de descrença.

1.4 A importância do *feedback*

(STONE e HEEN, 2014) sugerem que não se deve limitar em anunciar os benefícios de uma ferramenta, mas os dilemas também devem ser expostos.

Neste sentido, antes de apresentarmos a importância do *feedback*, listamos aqui alguns fatores de descrença no *feedback*, a partir da leitura dos autores citados neste trabalho:

- Pode se tornar limitado e estático, pois aponta para o passado;
- Tentar provar que a pessoa estava errada não é produtivo;
- Até mesmo o *feedback* construtivo é considerado negativo;
- As pessoas costumam ficar na defensiva, pois o diálogo gira em torno de seus erros, deficiências e problemas;
- As pessoas tendem a resistir opiniões negativas;
- As pessoas tendem a rejeitar ou negar o *feedback* inconsistente;
- As pessoas costumam levar o *feedback* para o lado pessoal;
- O *feedback* pode reforçar o sentimento de falha e de incapacidade;
- Ninguém quer ouvir sobre suas falhas;
- Pode gerar um sentimento de constrangimento e humilhação;
- Muito tempo é desperdiçado neste processo;
- Pode ser visto como um debate;
- Está associado a julgamento;
- Quem dá o *feedback* pode ter uma postura arrogante, de superioridade;
- As pessoas tem dificuldade de escutar quando estão sendo criticadas;
- Nossa cultura latina não é receptiva ao *feedback*;
- Quando perguntamos as pessoas como se sentiram ao receber um *feedback*, as respostas mais comuns são muito negativas;
- Líderes não são bons em dar ou receber *feedback*;
- Enfim, a maioria das pessoas não gosta de receber ou dar *feedback*.

Diante das críticas pode-se inferir que não existem sistemas de *feedback* perfeitos.

Stone e Heen (2016, p. 376) abordam o tema:

[...] O simples fato de sermos humanos acarreta uma vida de desafios quanto a nos vermos com clareza, administrar nossas relações emocionais e modificar velhos hábitos. [...]

Assim como não há aprendizes perfeitos, não há sistemas de *feedback* organizacional perfeitos. Existem sistemas melhores e piores, mais ou menos adequados às necessidades de cada organização. Mas qualquer pessoa que escolha e tente implementar um sistema específico vai ter que lidar com tensões inevitáveis e implicações associadas a ele.

Por exemplo, [...] o problema das diferenças de temperamento. O sistema será bem apropriado para uns, aceitável para outros e inadequado pelo menos para alguns. E, de modo inevitável, será implantado por alguns gerentes relativamente bons em *feedback* e outros não tão bons. Assim, nunca se terá uma execução ideal ou adesão total.

[...] o *feedback* vive (ou morre) em meio às habilidades de confiança, credibilidade, relacionamento e comunicação entre emissor e receptor.

Portanto, não há respostas fáceis. [...] os sistemas sempre serão imperfeitos.

No entanto, segundo Queiroz (2008) as organizações deveriam não somente usar bem o *feedback*, mas inclusive estimulá-lo entre todos os colaboradores, em especial entre gestores e empregados.

E neste sentido, em síntese, elencamos os benefícios desta técnica, o *feedback*:

- Reformular comportamentos e defini-los;
- Otimizar o potencial dos funcionários;
- Melhorar resultados apresentados;
- Alavancagem futura de resultados;
- Melhorar habilidades;
- Crescimento das relações pessoais;

- Melhorar o desempenho;
- Aperfeiçoar o crescimento profissional;
- Grande aliado nas tomadas de decisões;
- Maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo;
- Facilita a consolidação das ações e seus resultados;
- Impacto na produtividade, autoestima e motivação;
- Aperfeiçoamento da *performance*;
- Auxilia no autoconhecimento;
- Auxilia no processo de autodesenvolvimento;
- Propicia o desenvolvimento individual e propicia o desenvolvimento de competência interpessoal;
- Busca corrigir erros, interpretações errôneas e desvios de direção;
- Através do *feedback* nós nos asseguramos de que estamos sendo compreendidos pelos outros e estamos compreendendo os outros;
- Com o uso contínuo de *feedback* estamos assegurando a nossa adaptação e ajuste ao meio-ambiente e às pessoas com as quais interagimos;
- O *feedback* poderá contribuir para que o colaborador se sinta reconhecido, motivado e comprometido com a empresa e com os resultados do seu trabalho;

Enfim, o *feedback* oferece maior oportunidade de desenvolvimento para a pessoa e para a organização.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o *feedback* é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros.

Carlos Hilsdorf (2012) descreve que o objetivo fundamental do *feedback* é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho e *performance* (desempenho ao longo do tempo) através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência.

Do ponto de vista corporativo, o *feedback* é um instrumento que traz significativos ganhos para a organização e para os empregados, pois auxilia no desenvolvimento, promovendo um ambiente de aprendizado, além de possibilitar que a organização conte com empregados atuando de maneira mais assertiva, proativa e consciente do seu potencial.

Simoni Missel (2012, p. 33 e 52) relata dados de sua pesquisa realizada em 2011, em que entrevistou 427 líderes organizacionais de 249 empresas para identificar opiniões e práticas em relação ao *feedback*:

Todos os profissionais precisam de *feedback* para ser produtivos. [...]

96% dos líderes entrevistados acreditam que numa empresa na qual os profissionais usam com frequência o *feedback* é possível ter maiores produtividade e comprometimento nos relacionamentos. Por um lado, se não recebem um retorno apropriado, os colaboradores tendem a criar problemas e conflitos no trabalho, e a empresa perde tempo e dinheiro tentando resolvê-los. Por outro lado, recebendo um retorno adequado, as pessoas acabam se comportando da maneira como os livros sobre produtividade tentam ensinar.

[...] muitos gestores já descobriram o *feedback* como ferramenta de gestão empresarial para qualificar a equipe, alcançar a excelência da *performance* organizacional e incentivar o desenvolvimento profissional. Quanto mais aprofundo meus estudos sobre os resultados do *feedback*, mais descubro que sem aprendizagem não podemos viver, sem *feedback* não podemos aprender. O *feedback* é a maneira de realinharmos a rota para alcançar os objetivos e também orientar para novas atitudes.

Por fim, segue o que relatam Stone e Heen (2016, p. 18) a respeito da importância do *feedback*:

[...] a descoberta e o progresso são profundamente gratificantes.

Pesquisas sobre a felicidade indicam o aprendizado e o crescimento como ingredientes fundamentais de satisfação na vida. [...]

E temos uma boa razão para isso. Além desse nosso desejo de aprender e evoluir, queremos algo mais, que é fundamental: ser amados, aceitos e respeitados assim como somos. [...]

O recebimento do *feedback* se situa na intersecção dessas duas necessidades – nosso impulso de aprender e nosso desejo de aceitação.

Para Moreira (2009) “não há desenvolvimento sem *feedback*”. No entanto, considera a prática do *feedback* uma arte, por isso precisa ser planejado e aprendido.

É importante adquirir alguma habilidade para promover o *feedback*, porque ele está presente em todos os momentos da nossa vida, não só nas questões profissionais (MOREIRA, 2009).

Assim, se conclui este primeiro capítulo apresentando a importância do *feedback* para o desenvolvimento da pessoa, e, conseqüentemente, da organização, mas também considerando os desafios que existem para que o *feedback* ocorra de modo efetivo e alcance seu propósito, os quais serão abordados nos próximos capítulos deste trabalho.

2 FEEDBACK – princípios básicos, tipos e etapas

O segundo capítulo discorre sobre princípios básicos para o *feedback* eficaz, tipos de *feedback* e etapas do *feedback*.

2.1 Princípios básicos para o *feedback* eficaz

Tendo em vista a relevância desta importante técnica que é o *feedback* e que portanto, dar e receber *feedback* constitui uma das habilidades interpessoais imprescindíveis ao funcionamento produtivo de um grupo humano em qualquer contexto, vale discorrer sobre princípios básicos que devem ser observados para que o *feedback* seja efetivo, válido e relevante.

- Relacionamento

A qualidade de qualquer relação, seja profissional ou pessoal, depende da quantidade e da qualidade do *feedback* que cada indivíduo recebe do outro. Se o *feedback* for pobre, a relação será igualmente fraca. Se for crítico ou ofensivo, assim será a relação. Mas se for positivo, a relação também será positiva (MISSEL, 2012).

Pita (2014) descreve no início de sua obra que os gestores devem procurar obter resultados por meio da construção de relacionamentos e Williams (2005, p. 19) afirma que o *feedback* é a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia.

Pita (2014, p. 7) conclui:

Após uma sessão de *feedback* bem conduzida, é interessante notar como o nível de confiança, comprometimento e cumplicidade das pessoas aumenta, e isso só é possível porque houve entendimento, o que não havia antes.

- Verdade, sinceridade e ausência de julgamento

Todo *feedback* deve ser autêntico. Deve conter toda a verdade, isto é, aquilo que se acredita ser verdadeiro.

E é muito importante que quem o recebe sinta a sinceridade do emissor, só assim o *feedback* será bem recebido.

É indispensável ressaltar que “verdade” corresponde à percepção que tenha o transmissor a respeito da mensagem que emite. Ele bem pode estar enganado, mas acha que não está. Portanto, neste caso, “verdade” não se caracteriza em termos absolutos, objetivos, externos ao transmissor, mas em termos de verdade pessoal, subjetiva, daquilo que ele genuína e honestamente crê verdadeiro.

Para Pita (2014, p. 17) uma das abordagens mais interessantes em relação ao *feedback* diz respeito à apropriação da verdade por quem teria efetivamente direito a ela:

Não devemos roubar de ninguém o direito à verdade. Além disso, é importante saber que não somos responsáveis pelos sentimentos dos outros, somos responsáveis apenas por nossas palavras e atitudes, e cada um é responsável pelo sentimento que escolhe ter.

Quem está ofertando o *feedback* deve apenas relatar o evento sem julgamento. O *feedback* deve ser dirigido para comportamentos e não para a pessoa. Deve ser focado nos pontos específicos em que o receptor precisa trabalhar ou se aperfeiçoar. Questões específicas da personalidade da outra pessoa não devem ser abordadas.

Ainda segundo Pita (2014, p. 18):

Embora nossos comportamento e atitude tenham certo impacto sobre as emoções alheias, as pessoas devem entender que dar *feedback* equivale a segurar um espelho diante delas, e nós apenas tentamos ajudá-las a se ver como os outros as veem. Com o *feedback* não as julgamos, nem dizemos o que está errado com elas, apenas oferecemos nossas percepções e falamos, objetivamente, do que somos capazes de avaliar.

- Respeito e confiança

Todo *feedback* deve conter respeito genuíno pela pessoa do outro. Deve conter amor pelo próximo. Deve-se dizer o que se sente com firmeza, mas sem agressividade.

É comum as pessoas terem dificuldade em lidar com o *feedback*, assim para superar essas barreiras é fundamental estabelecer uma relação de respeito e confiança.

Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação, só confiamos em uma pessoa se tivermos motivo para respeitá-la (WILLIAMS, 2005).

Para Missel (2012, p. 48):

Quando o *feedback* corporativo é dado sem inibir o comportamento ou ameaçar a pessoa que o recebe, o resultado será positivo para o gestor e para o funcionário. A tarefa do líder é mostrar quais são as expectativas e ajudar o colaborador a perceber suas falhas e reforçar seus acertos, pois se trata de uma ferramenta que pode solucionar problemas. É a base de todas as relações interpessoais, é o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina com as pessoas encaram suas responsabilidades do dia a dia.

- Humildade

Segue o relato de Missel (2012, p. 81) a respeito da humildade no processo de *feedback*:

[...] estamos neste mundo para nos desenvolver como pessoas e profissionais, para aperfeiçoar nossas falhas e para aprender todos os dias o que ainda não sabemos. [...] precisamos aceitar que todos nós temos dificuldades para muitas coisas na vida, às vezes a vida inteira. Precisamos ter a humildade de aprender todos os dias [...].

É preciso perceber como realmente somos: incompletos. [...]

Assim, estaremos aptos a receber e aproveitar positivamente os *feedbacks* com o verdadeiro sentido que eles contêm: nosso desenvolvimento e nosso aperfeiçoamento contínuo.

Também é preciso haver humildade dos gestores em solicitar *feedback* aos seus subordinados. Humildade para receber as verdades que lhes serão mostradas. Segundo Missel (2012, p. 92):

Ao superar as barreiras da autoconfiança e aumentar a consciência das próprias limitações e virtudes, os líderes poderão ser mais humanos e demonstrar com naturalidade que precisam da ajuda de seus subordinados. É um comportamento que exige maturidade e flexibilidade para realinhar suas atitudes, posturas e decisões, considerando os *feedbacks* e o impacto que causam nas pessoas.

- Escuta Ativa/ Escuta Empática

Para que o *feedback* aconteça de forma eficaz, é preciso estar presente de corpo, alma e coração.

Para dar e receber *feedback* é preciso se concentrar no momento presente. Se for preciso, o *feedback* pode ser adiado, mas nunca poderá acontecer sem plena entrega e atenção, visto que a dificuldade de atenção e concentração interfere decisivamente no conteúdo da mensagem.

Ouvir é dar ouvidos ao outro, quase de forma mecânica, de forma passiva, mas escutar requer uma ação, é sentir o outro. Quando escutamos, demonstramos atenção, envolvimento, compreensão e respeito, gerando no outro um sentimento de segurança e acolhimento, de modo que sinta liberdade e espontaneidade para a continuidade do diálogo.

Mas em geral, temos muita dificuldade de nos concentrar no momento presente e, conseqüentemente, no outro. Estamos sempre muito ocupados conosco mesmo e com o momento seguinte. Também pelo fato de nosso pensamento ser mais acelerado que nossa fala, assim quando estamos ouvindo alguém falar, estamos continuamente pensando à frente do que está sendo dito.

A escuta ativa requer maturidade para conter a ansiedade, paciência e tolerância, demonstrando um interesse genuíno pelo outro, bem como não se deixar influenciar por suas próprias crenças e preconceitos.

Para Missel (2012), ouvir de modo eficaz é dar atenção e compreender o outro. Atenção física, atenção psicológica e atenção verbal. A autora relaciona alguns fatores importantes para uma atitude positiva:

- ✓ De atenção física: posicionar-se de frente para a pessoa que fala, manter contato visual, evitar fatores de distração, tais como celular, computador e interrupções de outras pessoas;

- ✓ De atenção psicológica: se concentrar na pessoa e no que ela fala, no assunto, em seu conteúdo, em como está sendo tratado, nos sentimentos e emoções que estão sendo expressos, ou não;
- ✓ De atenção verbal: fazendo perguntas, resumindo ou parafraseando o que foi dito.

Covey (2014) nos apresenta um conceito ainda mais aprofundado sobre a arte do ouvir: a escuta empática.

A escuta empática se baseia no seguinte princípio: procure primeiro compreender, depois ser compreendido.

Para Covey (2014) a escuta empática significa muito mais do que registrar, repetir ou mesmo entender as palavras que estão sendo ditas. Na escuta empática, você escuta não apenas com os ouvidos, mas também com os olhos e o coração. Você ouve procurando entender o significado, o sentimento. Ouve para descobrir o comportamento. Você sente, intui, percebe.

A escuta empática é compreender profundamente, tanto no plano emocional quanto no intelectual. E essa compreensão precisa estar livre de julgamento e ser plena de integridade.

Covey (2014) nos lembra que o nosso caráter se irradia, comunica-se constantemente. A partir dele, a longo prazo, o outro passa instintivamente a confiar ou a desconfiar de nós. Assim a ambiguidade e a manipulação geram no outro desconfiança e insegurança.

Assim, concluímos esta reflexão sobre a importância da escuta empática com uma fala de Covey (2014, p. 290):

[...] uma das grandes descobertas no campo da motivação humana: Necessidades satisfeitas não motivam. Apenas as necessidades insatisfeitas motivam as pessoas. Depois da sobrevivência física, a maior necessidade humana é a sobrevivência psicológica – ser compreendido, se afirmar, receber incentivo, ser amado.

Quando você ouve com empatia o que outra pessoa tem a dizer, está dando ar psicológico àquela pessoa. E depois que esta necessidade vital é satisfeita, você pode se concentrar na solução dos problemas ou nos conselhos que tem a dar.

A necessidade de ar psicológico causa um grande impacto nas comunicações em todas as áreas da vida.

- Dimensão ético-psicológica (Verdade e Amor)

Nascimento (1977) nos apresenta uma dimensão ainda mais aprofundada do que simplesmente a tecnologia do *feedback* eficaz. Segundo o autor a inobservância da tecnologia adequada torna o *feedback* destrutivo, mas não basta o domínio da técnica para assegurar a eficácia do *feedback*, é necessário a observância da dimensão ético-psicológica do relacionamento interpessoal para que o *feedback* aconteça de fato de maneira eficaz.

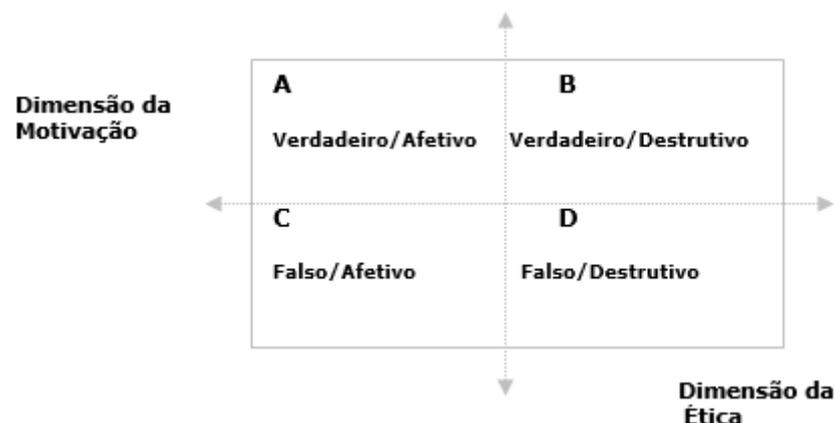
Sob a perspectiva da dimensão ética, todo *feedback* pode ser classificado, quanto à autenticidade da mensagem transmitida, como verdadeiro ou falso. Assim, do ponto-de-vista da natureza de seu conteúdo, o *feedback* só tem duas possibilidades éticas: verdadeiro ou falso.

Sob a perspectiva da dimensão psicológica, o *feedback* pode ser classificado segundo a motivação do sujeito. Enquanto a dimensão ética enfoca o que se diz, a psicológica analisa por que se diz. Assim, a eficácia do *feedback* como instrumento de comunicação genuína de relações entre duas pessoas depende significativamente das razões, intenções e motivações do transmissor.

Nesse sentido, o *feedback* pode ser transmitido de maneira afetiva – com amor: genuíno interesse no crescimento do outro ou de maneira destrutiva – sem amor: com desrespeito e desconsideração pelo outro.

A combinação dessas duas dimensões, ética e motivação, resulta em quatro tipos básicos existentes na dinâmica do *feedback*:

Figura 3 – Dinâmica do *Feedback*: Dimensões da Comunicação



Fonte – Adaptado de Nascimento (1977)

- *Feedback Verdadeiro/Afetivo*

No quadrante A, o conteúdo do *feedback* é verdadeiro e bem-intencionado, com interesse genuíno pelo crescimento do outro (com amor). Esta combinação é a ideal, embora ainda pouco frequente. Aqui, as pessoas trocam entre si mensagens autênticas, que visam ao crescimento mútuo. Mesmo que o *feedback* seja corretivo, ele será emitido e aceito, produzindo mudanças para melhor. Este tipo de relação requer muita maturidade de ambas as partes e é caracterizado pela frequente confrontação de ideias e fatos.

- *Feedback Verdadeiro/Destrutivo*

No quadrante B, embora o *feedback* seja verdadeiro, ele é motivado pela intenção de destruir ou magoar o outro, deteriorando a relação. Aqui, raramente são dados *feedback* positivos, e o que predomina é a agressividade mútua. É um dos tipos mais frequentes da relação e pode ser caracterizado pela agressão constante, impedindo a formação de uma equipe de alto desempenho.

- *Feedback Falso/Afetivo*

No quadrante C, típico de relações paternalistas, o componente afetivo praticamente anula o compromisso com a verdade ou autenticidade. Aqui, uma das partes encara a outra como dependente, frágil, incapaz de enfrentar a realidade; o *feedback* dado é geralmente falso, evasivo, permeado de meias-verdades cuja finalidade é escapar à responsabilidade pela informação de modo a não diminuir o outro. A simples omissão de *feedback* negativo é também frequente neste caso; a fuga ao *feedback*, embora confortável, não leva ao crescimento e amadurecimento das partes, mantendo a relação num mundo de superficialidade que não beneficia a ninguém. É também um tipo muito frequente nas relações e pode ser caracterizado pela condescendência.

- *Feedback Falso/Destrutivo*

No quadrante D está representada a pior das combinações possíveis, onde o conteúdo do *feedback* é deliberadamente falso, com a finalidade consciente de magoar, diminuir, prejudicar ou destruir outro. Informações fora de contexto, dissimulações, mentiras, calúnias e difamações fazem parte do repertório de *feedback* deste quadrante, contanto que se destrua o outro. Quando um

relacionamento chega a se caracterizar assim, dificilmente será recuperável em termos de comunicação genuína e, conseqüentemente, de certeza de relações.

Assim, conforme visto, para que o *feedback* seja de fato eficaz, vários fatores são necessários, proporcionando um ambiente favorável para que o *feedback* aconteça e alcance seu propósito. Importante destacar que os princípios devem ser observados tanto para quem dá o *feedback*, quanto para quem o recebe: requer relacionamento, não pode haver julgamento, é preciso haver respeito e confiança, a atitude deve ser humilde e por fim, ofertado com verdade e amor.

A partir da presença destes princípios, podemos apresentar fatores relacionados mais propriamente a tecnologia do *feedback* eficaz.

2.2 Tipos de *feedback*

Na literatura encontramos distintas classificações de tipos de *feedback*, assim aqui apresentaremos as classificações tanto de autores que abordam o tema há mais tempo, quanto de autores mais recentes.

Como já dito anteriormente Bee (2002) apresentam o *feedback* como sinônimo de “crítica”, no sentido de que quer seja positiva ou negativa seu objetivo é melhorar, reforçar ou desenvolver o comportamento ou desempenho de alguém, ou seja, deve ser sempre construtiva.

Assim os autores classificam a crítica construtiva como sendo positiva ou negativa:

- Crítica construtiva positiva: visa reforçar o comportamento ou desempenho que está atingindo o padrão desejado;
- Crítica construtiva negativa: visa corrigir e melhorar o comportamento ou desempenho de baixa qualidade ou insatisfatório.

Podemos inferir que para os autores a crítica só pode ser considerada como sinônimo de *feedback* quando ela é construtiva, positiva ou negativa, e bem-feita: quando fornece informações com dados objetivos sobre o comportamento e o desempenho, quando estimula aquele que recebe a crítica a comprometer-se com o planejamento pessoal, a fim de buscar padrões estabelecidos de comportamento e

desempenho e quando ajuda uma pessoa a aprender, isto é, adquirir novos conhecimentos e técnicas, e a aprimorar seu comportamento e desempenho.

É fato que a crítica destrutiva existe, mas esta não é a que se busca para o padrão de um *feedback* eficaz, já que ela costuma acontecer quando as coisas saem errado, quando não há padrões determinados pelos quais se possa avaliar o desempenho ou o comportamento, ou qualquer plano que vise o desenvolvimento. A crítica destrutiva costuma assumir a forma de comentários generalizados e subjetivos, apontando com frequência para características pessoais ou atitudes percebidas. Esse tipo de crítica pode ser extremamente destrutiva para os relacionamentos pessoais ou para qualquer estratégia de desenvolvimento futuro.

Vale destacar as funções da crítica construtiva (positiva ou negativa) apresentadas por Bee (2002, p. 17):

Manter e aprimorar o desempenho

[...] quando feita logo de início, a crítica construtiva é mais útil e menos “dolorosa”, visto que, dessa forma, ela apresenta-se apenas como “um pequeno ajuste nas coordenadas”. Quando os acertos e correções, em relação a um determinado comportamento ou desempenho, são feitos logo de início, mudanças mais profundas e ostensivas são desnecessárias. Iguamente importante criticar construtivamente alguém que está realizando bem sua tarefa para que a pessoa tenha clareza do que se espera do seu trabalho e do que está sendo entregue, estabelecendo assim um padrão objetivo de seu desempenho, além do que ser elogiado é um fator extremamente motivador.

Orientar e aconselhar

É quando uma ajuda mais direcionada se faz necessária e há uma defasagem profunda no que se refere a conhecimentos, habilidades e comportamento, a fim de desenvolver as pessoas dentro do seu ambiente de trabalho. [...]

O aconselhamento é um processo diferente da orientação: a crítica, nesse processo, é menos dirigida e procura incentivar as pessoas a buscarem suas próprias soluções para os problemas. Seu objetivo é conseguir, mediante certas perguntas, explorar problemas específicos e levar o indivíduo a decidir-se pela melhor solução para resolvê-lo (BEE, 2002, p. 21).

Adquirir novas aptidões

[...] A crítica, dentro do contexto de treinamento, é parte vital do processo de aprendizagem, fornecendo informações essenciais àqueles que recebem o treinamento quanto aos progressos que estão atingindo e quanto àquilo que

ainda precisam fazer para alcançar o objetivo da aprendizagem (BEE, 2002, p. 22).

Desenvolver e liberar potencial

Uma crítica habilidosa e bem apresentada é parte fundamental do processo de alguém tomar consciência do próprio potencial. [...] a consciência de seu potencial pode ter influência em toda a carreira de uma pessoa. Um conselheiro ou um treinador habilidoso pode ajudá-la a superar seu desempenho atual e lançar uma nova luz sobre as oportunidades e caminhos de sua carreira. A crítica construtiva, quando feita em momentos específicos da carreira, assegura que o potencial seja transformado em desempenho efetivo (BEE, 2002, p. 24).

Desenvolver o desempenho em equipe

O trabalho em equipe é fundamental para o sucesso da maioria das empresas. Cada vez mais, as pessoas trabalham como membros de diversas equipes e passam de uma equipe para outra com uma frequência maior que a do passado. Isso acontece, em parte, porque a estrutura das empresas está mudando, pelo desaparecimento das estruturas formais e pelo incremento de equipes de projetos flexíveis. A capacidade dos membros da equipe de criticar construtivamente é uma das peças fundamentais desse processo (BEE, 2002, p. 25).

Melhorar a disposição, a motivação e o comprometimento

A maioria dos autores, que tratam da motivação, enfatiza que os fatores essenciais para despertá-la são: reconhecimento por um trabalho bem-feito; senso de realização; liberação do potencial, para que haja crescimento e desenvolvimento. [...]

Ser capaz de fazer e receber críticas construtivas pode exercer também forte influência nos relacionamentos interpessoais. Todos esses procedimentos e posturas incentivam a motivação e o comprometimento (BEE, 2002, p. 27).

Williams (2005) apresenta quatro tipos de *feedback*: positivo, corretivo, insignificante e ofensivo.

- *Feedback* Positivo: A função básica do *feedback* positivo é reforçar um comportamento ou atitude bem sucedidos e que se deseja ser repetido. Este tipo de *feedback* é um dos mais importantes e costuma ser forte motivador, gerando um senso de reconhecimento e valorização.

- *Feedback* Corretivo: Tem como objetivo corrigir um comportamento inadequado, visa a mudança de um comportamento; redireciona o que já existe em busca de aperfeiçoamento. Para que este tipo de *feedback* seja eficaz em sua intenção e função é necessário treino para que não seja confundido com *feedback* ofensivo.
- *Feedback* Ofensivo: Quando desqualifica ou humilha quem o recebe. Pode ser pessoalmente negativo, destrutivo. Esse *feedback* desmotiva e causa danos no desempenho profissional. É o menos aconselhado porque pode gerar conflitos entre a organização e o funcionário e não resolve nenhum tipo de problema. Esse tipo de *feedback* faz com que as pessoas não aprendam com os seus erros e se sintam desmotivados a continuar, pois não sabem onde estão errando. É arriscado e capaz de comprometer de forma severa as relações, podendo provocar comportamentos indesejados, tais como defesa, revide agressivo e submissão.
- *Feedback* Insignificante: Trata-se de um *feedback* vago ou genérico, onde a pessoa que o recebe não consegue entender o seu propósito. Sem efeito, pois sua finalidade é insignificante, é fraco, vago ou genérico. Em geral, a pessoa que o recebe não tem clareza de seu propósito.

Stone e Heen (2016) classificam os tipos de *feedback* a partir de seu objetivo: reconhecimento, orientação ou avaliação.

Nesta perspectiva, cada forma de *feedback* - reconhecimento, orientação ou avaliação - desempenha um papel importante e satisfaz um grupo diferente de necessidades humanas. São seus objetivos:

- Reconhecimento: reconhecer, conectar, motivar e agradecer;
- Orientação: ajudar o receptor a aumentar seus conhecimentos, aprimorar suas técnicas, aperfeiçoar suas capacidades ou qualificação;
- Avaliação: classificar ou comparar com um padrão, ajustar expectativas, subsidiar a tomada de decisões.

Assim, torna-se necessário ter clareza do objetivo do *feedback* e antes de iniciá-lo discutir explicitamente, entre emissor e receptor, seu propósito.

Segundo Stone e Heen (2016, p. 54), precisamos dos três tipos de *Feedback*:

Precisamos da avaliação para saber em que posição estamos, estabelecer expectativas e nos sentir confiantes e seguros. Precisamos de orientação pra acelerar o aprendizado, focar nosso tempo e nossa energia no que realmente importa e fazer com que nossas relações sejam saudáveis e funcionais. E precisamos do reconhecimento para sentir que valeu a pena todo o suor e as lágrimas que dedicamos ao nosso trabalho ou relacionamento.

Dada a importância destes três tipos de *Feedback*, a ausência de apenas um deles pode causar prejuízo a relação.

Como a avaliação é tão estrondosa e pode ter consequências dolorosas, é tentador considerar a possibilidade de removê-la do *feedback*. De fato, é positivo evitar a avaliação quando o objetivo é orientação, mas a supressão total da avaliação deixa um silêncio notável. Ficamos ansiosos ao sermos avaliados e julgados, mas, ao mesmo tempo precisamos saber se estamos indo na direção certa. Quando falta avaliação, usamos orientação e reconhecimento para tentar descobrir nossa situação.

O reconhecimento pode ser visto como o menos importante dos três tipos de *feedback*, no entanto, a falta de reconhecimento pode deixar um vazio em qualquer relação. Para que o reconhecimento seja efetivo, precisa ser específico, autêntico e tem que vir de uma forma que o receptor o valorize, ouvindo-o claramente.

Dar orientação pode ser uma tarefa estressante, confusa e ineficaz. Em algumas organizações, ela não é recompensada de modo formal e por isso raramente é oferecida. O déficit de orientação prejudica o aprendizado, a produtividade, o moral e os relacionamentos.

Com relação aos tipos de *feedback*, quer seja positivo, para reforçar um comportamento, ou corretivo, para corrigir um comportamento, quer seja para reconhecimento, orientação ou avaliação, há uma estrutura ideal para que seu real objetivo seja alcançado.

Por fim, podemos apresentar nosso conceito sobre o tema: *feedback* é um diálogo sincero e com genuíno interesse no desenvolvimento da pessoa e da organização, quer seja para reconhecimento, orientação ou avaliação.

2.3 Etapas do *feedback*

Para Missel (2012) é tão ruim não dar *feedback*, quanto dá-lo de maneira equivocada.

Assim, para que um *feedback* seja eficaz, melhore o desempenho, adeque comportamentos e transforme pessoas, existem etapas indispensáveis que devem ser observadas.

Para uma boa aplicação e resultado, o processo de *feedback* deve ser bem estruturado, considerando a cultura organizacional, o perfil do colaborador e o que se deseja alcançar.

Em se tratando de *feedback* formal e estruturado é importante ressaltar que tão importante quanto o momento do *feedback*, são os momentos antes e após o *feedback*.

2.3.1 Antes do *feedback* – preparação para o diálogo

Sabe-se que o diálogo entre o líder e o liderado deve ser um processo contínuo, contudo há necessidade da criação de rituais para que em determinados momentos ele aconteça de forma estruturada.

Segundo Dutra (2014, p. 102):

O diálogo estruturado sempre será suportado por algum tipo de avaliação do líder em relação ao seu liderado e do próprio liderado em relação ao seu trabalho e comportamento. Quando o diálogo se dá a partir de um processo de avaliação estruturado, os parâmetros utilizados para a realização do diálogo são legítimos para a organização com um todo e as decisões decorrentes do diálogo ajudarão no alinhamento e na conciliação de expectativas entre a pessoa e a organização.

Dutra (2014) nos apresenta dois importantes passos na preparação para o diálogo, a qual deve ser realizada tanto pelo líder quanto pelo liderado:

1º passo: listar os principais desafios a serem enfrentados, organizando os desafios para o próximo ano e para os próximos dois anos.

2º passo: refletir sobre os principais objetivos de desenvolvimento da pessoa, tendo como foco a sua progressão na carreira e o seu aprimoramento profissional.

Para Dutra (2014, p. 103):

A partir desses dois passos, caso a organização possua um processo de avaliação estruturado, deve avaliar quais são as competências e os comportamentos que deveriam ser trabalhados com maior ênfase para fazer frente aos desafios e aos objetivos de desenvolvimento. Essa avaliação permite verificar aspectos importantes na capacitação necessária tanto em termos de aquisição de conhecimento quanto em termos de desenvolvimento de habilidades. [...]

A aquisição de capacidade ocorre quando são inseridas melhorias no processo de trabalho, metodologia de trabalho mais eficientes, novos conceitos para suportar o trabalho, novas técnicas ou tecnologias, instrumentos ou ferramentas mais efetivas.

Dutra (2014, p. 103) ainda ressalta:

Outro ponto importante para preparação do diálogo são os objetivos de *performance* para a área ou unidade e seu reflexo sobre o trabalho da pessoa. A questão da *performance* tende a ser o fator de maior pressão sobre o líder e o liderado, por isso é importante que seja um dos pontos centrais do diálogo. Apesar de sua importância o diálogo não pode ser resumido à questão de *performance*. O grande foco do diálogo deve ser o desenvolvimento das pessoas e o desenvolvimento da organização, portanto não é bater a meta, e sim trazer o trabalho e a organização como um todo para atuarem em um patamar superior de *performance*.

Assim, no momento da preparação para o diálogo o gestor deve analisar a situação que gerou a necessidade do processo de *feedback*, e após esse primeiro passo, deverá enumerar os pontos positivos e negativos do colaborador e do acontecimento, estruturando o que falar a fim de que o processo seja ameno para ambas as partes.

Importante também é a escolha do local onde o diálogo acontecerá. O ambiente para o processo de *feedback* deve ser um local calmo e reservado, longe dos demais colegas de trabalho e onde possa ser feito sem interrupções, lembrando ainda que deve ser um ambiente que requer privacidade e que não traduza para o funcionário a sensação de coação e medo.

Tonet et al. (2009) ressalta também a importância do momento psicológico tanto do emissor quanto do receptor, de modo que ambos estejam em seu estado de equilíbrio emocional, visto que o fator emocional se transporta para dentro da comunicação. Assim é importante respeitar tanto o seu momento, quanto o do outro.

Para Missel (2012) o momento mais favorável para fazer o *feedback* é logo após o acontecimento, se possível, quando o outro estiver disponível para ouvir, muito mais do que quando o gestor estiver com vontade de falar.

Diminuir o intervalo entre o acontecimento e o feedback é vantajoso, porque possibilita a quem o recebe realinhar suas atitudes com maior brevidade, enquanto os detalhes do ocorrido ainda estão bem presentes na memória (MISSSEL, 2012).

Ainda segundo Missel (2012) o *feedback* positivo deve ser fornecido em público e o corretivo nunca deve ser feito diante de outras pessoas.

Segundo Moscovici (2011) o *feedback* é útil quando atende as características descritas abaixo, assim antes de inicia-lo é importante ressaltar que:

- Deve ser descritivo, sem julgamentos. Deve descrever o comportamento ou o fato exatamente como ocorreu, sem fazer juízo de valores.
- Deve ser específico, com o foco em comportamentos e atitudes específicas. Deve-se dizer qual o comportamento ou aspecto deve ser melhorado ou aprimorado.
- Deve ser compatível com a necessidade do receptor. *Feedback* é um diálogo para o desenvolvimento do outro.
- Deve ser dirigido a comportamentos que o receptor pode modificar. Apontar falhas que não são passíveis de mudança gera frustração e não se torna um diálogo construtivo, assim deve ser voltado para o comportamento e não para identidade.
- Deve ser solicitado ao invés de imposto, visto que é mais fácil haver mudança quando existe um acordo prévio entre receptor e emissor.
- Deve ser oportuno em relação ao tempo, deve ser oferecido tão logo aconteça o fato.

- Deve ser esclarecedor. Deve fazer sentido para quem o recebe, daí a importância de checar, ao final do diálogo, se a mensagem foi compreendida pelo receptor.

2.3.2 O Feedback – início, desenvolvimento e finalização do diálogo

Um *feedback* deve ser realizado de maneira eficaz, de tal modo que a pessoa que o recebe não o receba como uma crítica, não fique na defensiva e não se sinta humilhada ou envergonhada.

Ao contrário disto, quando um *feedback* é realizado de maneira eficaz, seu efeito será de estimular o outro, de tal maneira que ele se perceba e aceite o *feedback*, será de encorajar o outro a encontrar soluções e melhorar sua *performance*, bem como assumir a responsabilidade por suas ações e adotar uma postura proativa.

Assim, o *feedback* deve: encorajar, focar no aprendizado, criar confiança e cooperação. Deve visar a solução de problemas e o aprimoramento de habilidades. Deve aumentar a autoconfiança de quem está recebendo o *feedback* e esclarecer os pontos da situação que merece atenção e incentivar a busca de melhorias. Deve ser dado de tal maneira que a pessoa que o recebe se sinta compreendida e inspirada a agir.

O *feedback* não é eficaz quando desmotiva, enfatiza a culpa, cria situações de confronto e insegurança, ressalta apenas os pontos fracos e ignora os pontos fortes, mina a autoconfiança e a motivação da pessoa, reclama mais do que esclarece, deixa a pessoa humilhada, sem entender exatamente o problema e com um sentimento de incapacidade.

O *feedback* transformador é aquele que amplia o entendimento da pessoa em relação ao que está acontecendo e porque está acontecendo, de modo a trazer luz para mudanças e soluções.

Existem três etapas no momento do *feedback*:

1. Início do diálogo - acolhimento

Leite (2016, p. 137) nos apresenta o acolhimento:

Receba a pessoa de forma acolhedora. Esse passo está na essência do bom *feedback*, já que ele é componente de um processo de comunicação. A

recepção é muito importante para que tudo comece bem. Use a linguagem corporal adequada: aperto de mão firme e confiante, vá em direção à pessoa e demonstre o interesse.

Logo no início é importante que o emissor apresente as regras de como o diálogo ocorrerá, como por exemplo, primeiro o emissor fala e o receptor apenas escuta, depois o receptor terá um momento para falar e ao final as ações de desenvolvimento serão apresentadas e os acordos serão feitos.

O início do diálogo de ser usado para ressaltar os pontos positivos do receptor, isso fará com que ele se sinta mais à vontade e menos resistente ao que ouvirá.

O emissor deve iniciar o diálogo tendo o cuidado com seu tom de voz, pois ele é fundamental para que a mensagem seja bem recebida. Deve ser um tom ameno, que demonstre respeito e profissionalismo.

2. Desenvolvimento do diálogo – comportamentos observados

Para Missel (2012) o *feedback* deve ser oferecido com o foco em comportamento, já que ainda existe uma grande tendência em fornecer *feedback* com conteúdo dirigido para a pessoa, e muito pouco a comportamentos específicos e mensuráveis.

Missel (2012) descreve os quatro passos para o *feedback* positivo a fim de reforçar um comportamento:

- Descreva um comportamento específico.
- Expresse o que isso está causando (comportamento ou sentimento).
- Exemplifique.
- Descreva por que você se sente dessa forma.

E ainda, Missel (2012) descreve os seis passos do *feedback* corretivo a fim de corrigir um comportamento:

- Descreva apenas um comportamento.
- Expresse o que isso está causando (comportamento ou sentimento).
- Descreva por que você se sente dessa forma.

- Exemplifique.
- Sugira uma solução.
- Encontre um acordo mútuo.

Williams (2005) também apresenta os passos do *feedback* positivo:

- Descreva uma comportamento específico.
- Descreva as consequências do comportamento.
- Descreva com você se sente em relação ao comportamento.
- Descreva por que você se sente desta forma.

Bem como os passos do *feedback* corretivo:

- Tente dar *feedback* positivo antes de qualquer coisa.
- Faça perguntas cuidadosamente orientadas.
- Diga claramente qual a mudança necessária.
- Aplique a disciplina apropriada.
- Estabeleça um limite.

No *feedback* corretivo é essencial que a pessoa compreenda qual o comportamento que precisa ser mudado, que ela aceite que haja um problema e que finalmente, ela aceite que haja a necessidade de mudar.

Após a fala do emissor, deve ser oportunizado ao receptor um momento para se manifestar e explicar os motivos de suas ações. Este é o momento da escuta ativa do emissor, ouvindo atentamente o ponto de vista do emissor, a fim de compreender para orientá-lo.

É importante também que o emissor faça perguntas ao receptor, de maneira a checar os fatos.

Assim, quando alguém apresenta um bom desempenho mas ainda há pontos a serem melhorados recomenda-se:

- Iniciar o *feedback* com reconhecimento, destacando algo positivo.
- Desenvolver o diálogo indicando os pontos a serem melhorados de modo específico e objetivo.
- Finalizá-lo com palavras de encorajamento com o propósito de reforçar a motivação.

E quando alguém apresenta uma baixa *performance* recomenda-se o *feedback* corretivo:

- Iniciar o *feedback* expondo o fato de maneira sucinta, descrevendo o problema de forma clara e objetiva.
- Desenvolver o diálogo expondo como você se sente em relação ao problema, certificando-se que o outro entendeu seu ponto de vista e apresentando o real impacto que o problema traz, de modo que o outro perceba a importância das consequências do fato.
- Finalizar o diálogo conduzindo-o para a solução: dê espaço para que o outro encontre a solução, de modo a estimular e incentivar sua responsabilidade e aprendizado.

3. Finalização do diálogo – ações para o desenvolvimento e acordos.

Ao final do diálogo é importante ressaltar tudo o que foi dito, frisando o que deve ser melhorado e as potenciais qualidades que a pessoa tem para se desenvolver.

Segundo Bee (2002), frequentemente, o desempenho é baixo porque as pessoas não tem claro qual é o padrão esperado.

Para Dutra (2014) o diálogo deve ser focado no futuro, trabalhando os desafios, objetivos de *performance* e objetivos de desenvolvimento.

O resultado do diálogo deve ser um compromisso do liderado em se desenvolver e trabalhar suas fragilidades para fazer frente aos desafios, se esforçar para alcançar as metas estabelecidas e buscar seus objetivos de carreira e/ou

aprimoramento profissional. Outro resultado do diálogo é o compromisso do líder em oferecer as condições objetivas para que o seu liderado consiga realizar seus compromissos (DUTRA, 2014).

Moreira (2009, p. 72) assegura que: “se não há plano de ação, não há *feedback*”.

Neste sentido, tendo em vista o propósito do *feedback* de desenvolvimento da pessoa e da organização, seu resultado final é a construção conjunta de um plano de desenvolvimento. Sendo responsabilidade do liderado sua construção e gestão e responsabilidade do líder auxiliá-lo nesta construção, conciliando os interesses da pessoa e o da organização.

O foco do PDI - plano de desenvolvimento individual é permitir à pessoa condições de assumir atribuições e responsabilidades de maior complexidade. Sendo que à medida que isto acontece, contribui para o processo de desenvolvimento profissional e pessoal da pessoa e ao lidar com situações mais complexas, amplia sua contribuição para a organização.

2.3.3 Após o Feedback – O Follow-Up: execução e acompanhamento do que foi acordado

Follow-up pode ser traduzido como acompanhamento. É uma importante ferramenta para monitorar os resultados do *feedback* e também para acompanhar o andamento das decisões tomadas durante o diálogo, que envolvem tarefas, processos, ações de desenvolvimento e os acordos.

Para fazer um *follow-up* eficiente:

- Recomenda-se realizar o agendamento da reunião de follow-up ao final do encontro de *feedback*, de modo que o liderado perceba que o líder está comprometido com o seu desenvolvimento e que o acompanhará para alcançar esse objetivo;
- Logo no início da reunião de follow-up é importante fazer perguntas ao liderado, recordando o que foi acordado na reunião de *feedback*, verificando as tarefas e as ações de desenvolvimento, conferindo a evolução e os resultados referentes ao objetivo definido no *feedback*;

- O momento final do follow-up é destinado de modo que planos para o futuro sejam definidos, de modo que o liderado se sinta estimulado e comprometido;
- Caso o follow-up não evolua como o esperado, volte aplicar as técnicas de *feedback*.

Ainda sobre *follow-up* publicação da ABP nos apresenta sua importância no processo de desenvolvimento das pessoas, pois o *follow-up* é uma ferramenta do Líder-Coach e quando bem feito transmite segurança à equipe e bons líderes delegam, mas também acompanham, dando suporte, estimulando a criatividade, cobrando resultados, excelência e prazo.

Para a ABP o follow-up bem executado é aquele que considera que:

- Pessoas diferentes precisam de intervalos diferentes de follow-up, alguns com muito mais frequência que outros;
- Os itens a serem checados devem estar relacionados com as metas;
- Pessoas diferentes requerem diferentes abordagens;
- A oportunidade de reconhecer um bom trabalho não deve ser desperdiçada;
- As pessoas esperam por direção e ajuda;
- As pessoas também esperam por firmeza e pela exigência de altos padrões;
- As pessoas precisam ser estimuladas a usar ao máximo suas capacidades.

Para Dutra (2014, p. 105):

O acompanhamento é importante porque aumenta a sensibilidade do líder na relação com sua equipe e permite um contínuo aprimoramento das bases e premissas utilizadas nos diálogos e nas negociações de compromissos. Permite também efetuar ajustes finos no trabalho de cada membro da equipe e da equipe como um todo, além de poder efetuar ajustes caso haja mudanças de rumo nos objetivos da organização ou negócio ou mudanças das premissas que suportaram a construção dos compromissos individuais e com a equipe.

Por fim, Leite (2016) nos apresenta de forma resumida as etapas do *feedback*:

- Prepare-se;
- Receba de forma acolhedora;
- Pergunte o que foi combinado;
- Ouça com atenção;
- Pergunte-lhe o que propõe para resolver a questão;
- Fechem um novo contrato.

Paschoal (2006, p. 95) ressalta que é fundamental considerar que a avaliação formal periódica não substitui o diálogo e o fornecimento rotineiro de *feedback* ao colaborador:

Os retornos são necessários, tanto para elogiar como para reprovar. Se não gostamos de algo, devemos dizê-lo, com todo respeito, focando o fato e não a pessoa. Esse momento tem que gerar dividendos positivos e crescimento e não ressentimentos e distanciamento; há que se caminhar para a frente e não para trás.

E alinhada a esta visão de *feedback* como um diálogo para o futuro abordaremos a seguir o *feedforward*.

2.4 Feedforward

Dutra (2014, p. 102) escreve sobre o *feedforward* como um diálogo com o foco no futuro:

Raramente o diálogo se dá a partir dos desafios que a pessoa terá de enfrentar no futuro ou dos compromissos que está assumindo consigo mesma em relação ao seu desenvolvimento futuro e carreira. Com essa preocupação, algumas empresas trocaram o termo *feedback* por *feedforward* (alimentação para o futuro). Mas a tendência é que as empresas substituam a palavra *feedback* por diálogo. A ideia é preparar as lideranças para um diálogo sobre o desenvolvimento da pessoa. Esse desenvolvimento deve ser voltado para os desafios que enfrentará no futuro próximo e para seus propósitos de desenvolvimento e carreira.

Marshall Goldsmith (2012) no livro *Coaching – O Exercício da Liderança*, o qual escreve com outros autores, nos apresenta a ideia de *feedforward*.

Para Goldsmith (2012) *feedforward* significa dar a alguém sugestões para o futuro e apoiar ao máximo essa pessoa.

Assim, *feedforward* é dar ideias e orientações para o profissional visando o aperfeiçoamento de competências.

O *feedforward* baseia-se em ações do presente, visando o futuro. E de uma forma positiva está focado em maximizar potencialidades e fortalezas das pessoas, encorajando-as a pensarem em como direcionar o futuro.

Goldsmith (2012) reconhece a importância do *feedback* como habilidade essencial para os líderes, visto que a medida que os empregados se esforçam para atingir as metas das organizações, precisam saber como está sua atuação, se está alinhada com as expectativas do líder e da empresa, o que está bom e o que precisa ser mudado.

Mas para Goldsmith (2012) o *feedback* pode se tornar limitado e estático, visto que seu foco é no passado, no que já ocorreu.

Assim ele propõe o *feedforward* como ferramenta expansiva e dinâmica com o foco nas infinitas oportunidades que podem acontecer no futuro.

Goldsmith (2012) apresenta as razões pelas quais o *feedforward* pode ser mais útil que o *feedback* como ferramenta de desenvolvimento:

- O futuro pode ser mudado. O foco do *feedforward* é ajudar as pessoas a se concentrar em um futuro positivo e não em um passado falho;
- O *feedforward* foca a solução e não o problema, por isso é visto de forma mais positiva que o *feedback*;
- As pessoas bem-sucedidas costumam reagir de maneira positiva ao *feedforward*, pois gostam de receber ideias e por possuírem uma autoimagem positiva tendem a rejeitar *feedbacks* inconsistentes;
- No *feedback* é preciso que haja um conhecimento prévio da pessoa, enquanto no *feedforward* qualquer pessoa que tenha conhecimento sobre a tarefa pode contribuir com boas ideias para sua realização;

- O *feedforward* não envolve uma crítica pessoal, pois o diálogo é sobre algo que ainda não aconteceu e também porque sugestões positivas tendem a ser vistas como conselhos objetivos;
- O *feedforward* pode reforçar a possibilidade de mudança, se baseia na suposição de que quem recebe as sugestões pode fazer mudanças no futuro;
- Trata-se de uma abordagem de maneira positiva sobre algo que não está indo bem e que precisa ser mudado;
- O *feedforward* tende a ser mais rápido e eficiente que o *feedback*;
- O *feedforward* pode ser uma ferramenta útil para ser usada com gestores, pares e equipe;
- As pessoas tendem a escutar com maior atenção o *feedforward* do que o *feedback*.

Ainda segundo Goldsmith (2012, p. 266):

A comunicação de qualidade entre duas ou mais pessoas, em todos os níveis, e em todos os departamentos e divisões, é o fator aglutinante das organizações. Ao usar o *feedforward* e estimular os outros para que também o utilizem, os líderes podem melhorar enormemente a qualidade da comunicação nas organizações, assegurar que a mensagem correta seja transmitida e que os que a recebem sejam receptivos ao conteúdo. O resultado é uma organização muito mais dinâmica e aberta, no qual os funcionários se concentram na promessa do futuro em vez de ficarem obcecados pelos erros do passado.

Para Moreira (2009) não há que se falar em substituição do *feedback* pelo *feedforward* e sim em complementariedade, visto que ambos são importantes:

A "novidade" *feedforward* complementa o *feedback* como ferramentas essenciais do processo de desenvolvimento dos profissionais e equipes. Não há substituição de um pelo outro, mas complementariedade e otimização para a Gestão de Pessoas.

Enquanto o *feedback* identifica necessidades e reorienta a ação para o resultado, o *feedforward* direciona o caminho para o futuro do desenvolvimento.

O *feedback* é uma "reorientação", quando o gestor monitora uma ação de seu liderado a fim de alcançar melhores resultados.

Neste sentido, o *feedback* é fundamental, pois oferece a referência de onde a pessoa está, para que possa se posicionar.

E conhecer seu posicionamento é um princípio básico do autoconhecimento, que por sua vez é o primeiro passo no processo de desenvolvimento. É necessário se ter a consciência da necessidade de mudança para se mudar.

Para visualizarmos essas ferramentas em uma linha do tempo, Moreira (2009) nos apresenta de forma lúdica um jogo de palavras:

- *Flashback* – uma visão de fatos passados. Importante para se ter um posicionamento;
- *Feedback* – uma orientação e elaboração de um Plano de Ação;
- *Feedforward* – toda solução é fruto de uma visão de futuro.

A partir da necessidade identificada, o *feedforward* ajudará a olhar para o futuro da seguinte forma:

- Ter claro o foco do que deve ser mudado, otimizado ou melhorado;
- Ter o foco no potencial para o desenvolvimento;
- Concentrar esforços nas oportunidades e nas soluções;
- A aceitação para mudanças é facilitada;
- A ação do gestor é vista de forma positiva, pois aproxima-se mais da colaboração e orientação;
- Distanciamento do "julgamento".

Infelizmente, ao longo dos anos, o *feedback* foi associado à ideia de crítica, tendo em vista o despreparo dos gestores e das pessoas na utilização deste poderoso instrumento, gerando uma resistência ao uso da ferramenta.

Mas é necessário reconhecer que é por meio da crítica que se expandem as possibilidades de desenvolvimento das pessoas. Por melhor que seja a performance, sempre há espaço para o aperfeiçoamento.

Neste contexto, surge a proposta do *feedforward*, a qual soa tão atraente pois instiga a ir adiante, convida a olhar para frente, encarar o futuro de maneira positiva, anunciando possibilidades, desenhando cenários, traçando estratégias e predefinindo posturas.

No entanto, como novo instrumento, para se conquistar adeptos, ainda será necessário trilhar uma longa jornada. Para que seja validado e alcance seus objetivos, é importante se ter bem claro a necessidade de uma cultura do diálogo, visto que sem canais de comunicação bastante livres, nem *feedforward* nem *feedback* adquirem razão de ser e seus potenciais acabam sendo desperdiçados.

O próximo e último capítulo abordará sobre a necessidade dessa cultura do diálogo e do aprendizado para que o *feedback* e o *feedforward* sejam, de fato, ferramentas alinhadas ao desenvolvimento humano e organizacional.

3 FEEDBACK E O MINDSET DE CRESCIMENTO

O terceiro e último capítulo discorre sobre a importância de uma cultura do diálogo e do aprendizado para que o *feedback* aconteça de uma forma efetiva e alcance resultados, e, neste contexto, o *Mindset* de Crescimento é apresentado.

3.1 O *feedback* e o *Mindset* de Crescimento

O *Mindset* de Crescimento é apresentado por Carol S. Dweck, ph. D. americana, especialista no campo da personalidade.

Mindset pode ser traduzido como: atitude, mentalidade, processo mental, maneira de pensar, paradigma, crenças. Neste trabalho usaremos a abordagem de Dweck (2017) como sendo um conjunto de crenças pessoais, as quais permeiam toda nossa vida.

Dweck (2017) nos apresenta dois tipos de *mindsets*: o fixo e o de crescimento.

O *mindset* de crescimento se baseia na crença de que as pessoas são capazes de se modificar e se desenvolver por meio do esforço e da experiência. A crença de que é possível desenvolver as qualidades desejadas cria uma paixão pelo aprendizado e esta paixão pela busca do desenvolvimento e por prosseguir neste caminho, apesar de seus desafios, é o marco distintivo do *mindset* de crescimento. Assim, esse tipo de *mindset* permite às pessoas prosperar em alguns dos momentos mais desafiadores de suas vidas.

Já as pessoas de *mindset* fixo não acreditam no esforço. O *mindset* fixo se baseia na crença de que suas qualidades são imutáveis.

Estudos mostram que poucos sabem avaliar suas capacidades. Pessoas com *mindset* fixo apresentam pouca exatidão nas estimativas de seu desempenho e de suas capacidades, enquanto pessoas com *mindset* de crescimento tem melhor capacidade de identificar seu desempenho e suas capacidades, seus pontos fortes e fracos.

No *mindset* fixo, a capacidade precisa ser provada, por isso há uma preocupação com erros e fracassos. O sucesso consiste em provar que a pessoa é inteligente ou talentosa, existe uma necessidade de afirmar-se.

No *mindset* de crescimento, a capacidade é mutável, capaz de desenvolver-se por meio do aprendizado, as qualidades são mutáveis, a questão está em abrir-se para aprender algo novo. O sucesso consiste em desenvolver-se. Para pessoas com este tipo de *mindset* o aprendizado é prioridade, elas não apenas buscam o desafio, mas prosperam com ele. Quanto maior o desafio, mais elas se desenvolvem. Assim, pessoas de *mindset* de crescimento prosperam ao ir além de seus limites.

Para Benjamin Barber, eminente teórico político, o mundo não é dividido entre os fracos e os fortes, ou entre sucessos e fracassos, mas entre os que aprendem e os que não aprendem. Dweck (2017) complementa: “e é espantoso ver como muitos rejeitam as oportunidades de aprender.”

Para pessoas com *mindset* de crescimento não se trata de perfeição imediata, mas de adquirir um conhecimento ao longo de certo tempo: enfrentar um desafio e progredir.

Para Dweck (2017) todos nós temos elementos de ambos *mindset*, sendo possível apresentarmos diferentes *mindsets* em campos diferentes, mas o *mindset* adotado por uma pessoa em determinada área, será esse o que a guiará nessa área.

Os *mindsets* são uma parte importante da personalidade, mas é possível modificá-los. Tomando conhecimento da existência dos dois *mindsets*, pode-se começar a raciocinar e reagir de novas maneiras.

Quando as pessoas de *mindset* fixo optam pelo sucesso em vez do crescimento desejam provar que são dotadas de um talento “especial”. O problema começa quando a palavra “especial” passa a significar “melhor do que os outros”. Um ser humano mais valioso. Uma pessoa superior, uma pessoa merecedora. Este tipo de pensamento leva a pessoa a buscar aprovação constante. Assim, indivíduos que acreditam em características imutáveis tem uma urgência em serem bem-sucedidos e, quando o conseguem, podem ter uma sensação de superioridade, pois o sucesso significa que seus traços imutáveis são melhores do que os dos demais. No entanto, se sentem afirmação apenas quando são bem-sucedidos, como se sentem ou como se definem quando fracassam?

Pessoas de *mindset* de crescimento também procuram obter sucesso, mas não o procuram como confirmação de seu valor ou como algo que as fará melhores que os demais.

Para as pessoas de *mindset* de crescimento o fracasso pode ser doloroso, mas não as definem. O fracasso tem de ser enfrentado e tratado, e dele se devem extrair ensinamentos, já que é possível expandir as capacidades, é preciso seguir adiante para a mudança e o crescimento, não obrigando a pessoa atingir o “sucesso”, pois dependerá dela querer fazê-lo.

No mundo dos negócios também é possível identificar qual o *mindset* presente na cultura organizacional, bem como o *mindset* de seus líderes.

Ambientes organizacionais com *mindset* fixo tem uma obsessão pelo talento, contudo pessoas que vivem num ambiente que as valoriza por seu talento nato tem graves dificuldades com qualquer ameaça à sua imagem, pois elas não seguem o caminho da resolução de problemas, de enfrentamento dos desafios e de admitir seus erros.

Estas organizações acreditam no talento nato e não procuram pessoas que tenham potencial de desenvolvimento. Quando empresas premiam o talento nato, então todos querem ser o superstar, todos querem brilhar mais do que os outros, assim as pessoas talvez sejam mais propensas a trapacear ou a cortar custos para vencer ou o trabalho em equipe pode não fazer sentido.

Pouco há nestas organizações sobre programas de aprendizado ou de desenvolvimento de seus funcionários.

Neste tipo de ambiente em vez de aprender, crescer e levar a empresa adiante, todos passam a se preocupar com o fato de estarem sendo julgados, com medo do julgamento e da avaliação. Dificilmente a coragem e a inovação sobrevivem a este tipo de ambiente.

São armas do *mindset* fixo: culpar os outros, encontrar justificativas e afastar críticos e rivais.

Dweck (2017) nos apresenta as características dos líderes de *mindset* fixo:

- Vivem num mundo em que alguns são superiores e outros inferiores. Precisam constantemente afirmar sua superioridade, e a empresa nada mais é que uma plataforma para esse fim;
- Se preocupam com sua “reputação de grandeza pessoal”, possuem “um ego pessoal de proporções gigantescas”, cultuam seu ego e buscam a próxima oportunidade de promover sua imagem, seu ego está à frente do bem-estar da empresa;

- Operam segundo a premissa de que os grandes gênios não precisam de grandes equipes, precisam apenas de subordinados para executar suas ideias brilhantes;
- Desejam ser os únicos “mandantes”, para que, ao se compararem com os que estão à sua volta, se sintam superiores;
- Buscam satisfazer sua necessidade de reconhecimento;
- Permitem se cercar unicamente das boas notícias sobre seu desempenho e sobre o sucesso da empresa, sem se importarem com os sinais de perigo;
- São capazes de “salvar” empresas moribundas, mas não as preparam para prosperar no futuro;
- Utilizam a capacidade mental não para aprender, mas para intimidar, tratando as pessoas de modo rude;
- Em momentos críticos de decisão, optam por aquilo que os fará se sentirem bem a seus olhos e aos olhos alheios, em vez de preferir o que seria melhor para os objetivos de longo prazo da empresa;
- Não gostam de ouvir más notícias nem de receber críticas;
- Não demonstram grande preocupação com as pessoas comuns, menosprezando e maltratando aqueles que se encontram abaixo deles na hierarquia da empresa, podendo usar o seu “perfeccionismo” como eufemismo para tratar mal os demais. Às vezes, as vítimas são pessoas que os chefes consideram menos talentosas. Isso pode alimentar seu senso de superioridade. Mas, frequentemente, as vítimas são as mais competentes, porque são os que representam a maior ameaça a um chefe de *mindset* fixo.
- Podem ridicularizar publicamente as pessoas pelos erros cometidos, inibindo assim ideias inovadoras e o espírito empreendedor.

Ao contrário da cultura de empresas com *mindset* fixo, em organizações de *mindset* de crescimento sempre há uma profunda preocupação com o

desenvolvimento pessoal e uma extensa discussão sobre o assunto, preocupam-se com uma cultura de crescimento e trabalho de equipe, em manter abertos seus canais de comunicação verticais e horizontais.

No *mindset* de crescimento, não é apenas um grupo selecionado que tem algo a oferecer, mas sim o trabalho em equipe. Não há espaço para intrigas internas e sim recompensas para os que ajudam seus colegas.

Acreditam que as pessoas podem mudar substancialmente sua capacidade básica para dirigir outras pessoas, ou seja, crença de que líderes se fazem, não nascem feitos, e, portanto, são capazes de transformar-se.

Estas organizações procuram pessoas com potencial de desenvolvimento, valorizam o desenvolvimento da aptidão e então veem os líderes emergirem.

Na cultura de desenvolvimento as pessoas podem crescer e se aperfeiçoar por meio de esforço, boas estratégias e bom aconselhamento. As pessoas que trabalham neste tipo de organização tem mais confiança em sua empresa e maior senso de propriedade sobre seu trabalho.

Neste sentido, Dweck (2017) nos apresenta as características dos líderes de *mindset* de crescimento:

- Não estão sempre tentando provar que são melhores do que os demais, mas estão sempre tentando melhorar, cercam-se das pessoas mais capazes que conseguem encontrar, enfrentam diretamente seus próprios erros e deficiências e procuram saber com franqueza quais as qualificações de que eles e suas empresas precisarão no futuro;
- Impulsionam a saúde duradoura das empresas;
- Possuem mentalidade de crescimento e uma crença no potencial e no desenvolvimento humano, tanto nos deles próprios quanto nos de outras pessoas;
- Em vez de usar a empresa como veículo para a própria grandeza, usam-na como máquina de crescimento – para si mesmos, os empregados e a empresa como um todo;
- Crença em trajetórias inclusivas, cheias de aprendizado e de satisfação;
- Há respeito, troca, diálogo e aprendizado com os trabalhadores;

- O “eu” dos CEOs famintos por reconhecimento se transforma no “nós” do líder de *mindset* de crescimento;
- A humildade é a base de seu caráter, são guias e não juízes;
- Estão abertos a diálogos e a receber *feedbacks* honestos;
- Valorizam o trabalho em equipe e não a genialidade individual.

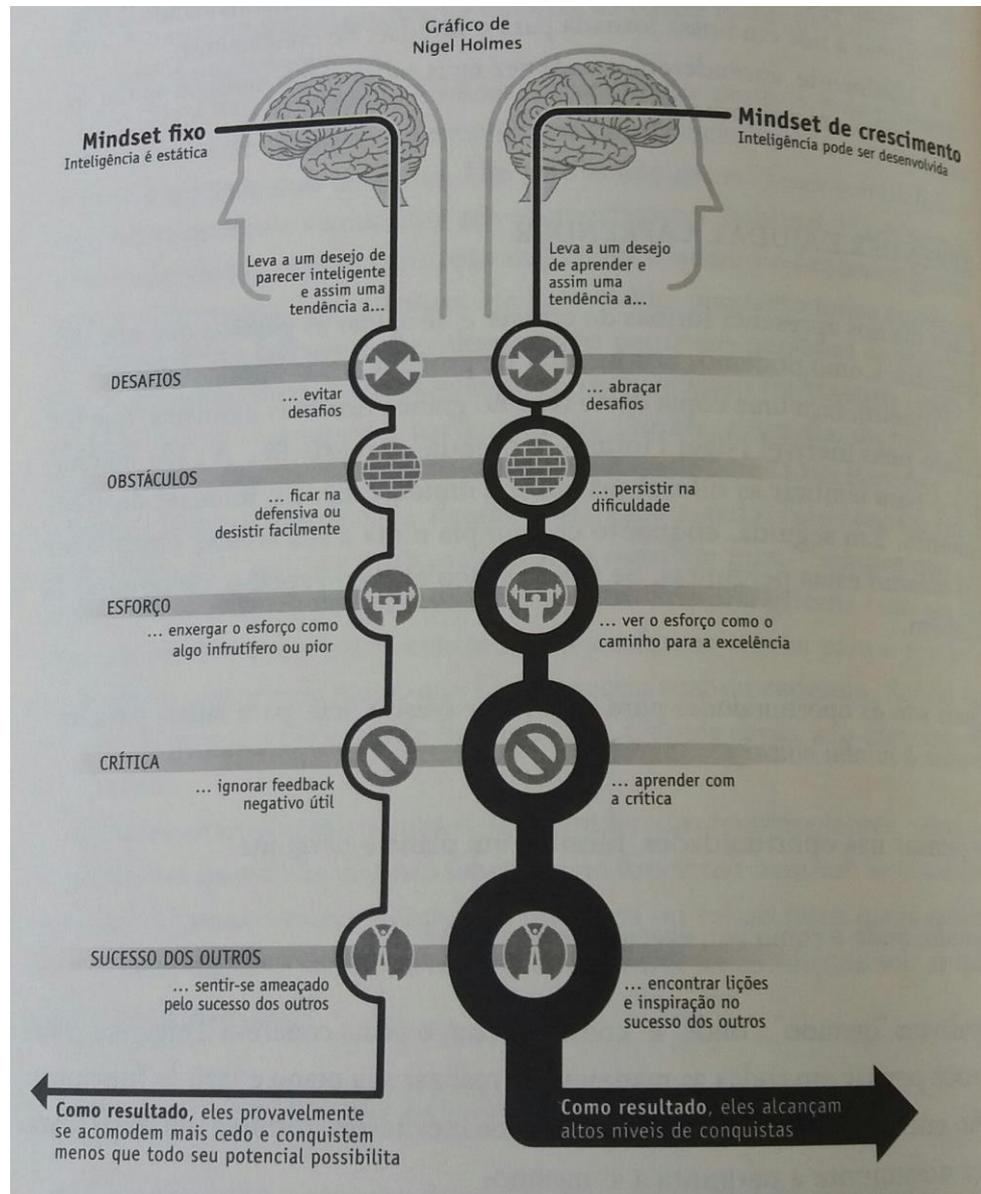
Diante dos dados apresentados fica claro identificar que empresas com *mindset* de crescimento tem mais chances de prosperar no mundo atual. É fato que os modelos de negócios do passado já não são válidos.

Neste cenário atual, de crise econômica financeira, de não contratação de novos empregados, mas de retenção e desenvolvimento de seus recursos humanos, as empresas modernas precisam se reinventar constantemente para que se mantenham vivas, e não apenas para sobreviverem, mas é necessário pensar no futuro com uma mentalidade de crescimento.

Neste contexto, apresentamos a ideia da necessidade das organizações cultivarem uma cultura de desenvolvimento, a do *mindset* de crescimento e neste sentido, a ideia de que este é o ambiente ideal para que o *feedback* alcance seu objetivo principal, o de ser uma ferramenta para o desenvolvimento das pessoas e da organização.

Segue abaixo um resumo gráfico dos dois *mindsets* criado por Nigel Holmes:

Figura 2 – Gráfico de Nigel Holmes: os dois *mindsets*



Fonte – Livro de Carol S. Dweck – Mindset. Nigel Holmes (2017)

Conforme apresentado no gráfico de Nigel Holmes, o *mindset* de crescimento se baseia na crença de que a inteligência pode ser desenvolvida, levando a um desejo de aprender e assim uma tendência a abraçar desafios, persistir na dificuldade, ver o esforço como o caminho para a excelência, aprender com a crítica, encontrar lições e inspiração no sucesso dos outros e como resultados, alcançar altos níveis de conquistas.

Dentre os fatores apresentados por Holmes, destacamos aqui a “crítica”, e a sua distinção nos dois tipos de *mindsets*: enquanto, no fixo, o *feedback* é ignorado, no de crescimento, existe aprendizado com a crítica.

Dweck (2017) nos apresenta a maneira como a grande bailarina e professora de dança russa, Marina Semyonova, selecionava seus alunos, os mais receptivos às críticas eram considerados mais promissores. Para eles, não se tratava de perfeição imediata, e sim de adquirir um conhecimento ao longo de certo tempo: enfrentar um desafio e progredir, assim ela escolhia os alunos estimulados pela crítica.

Dweck (2017) também nos apresenta a forma da Nasa avaliar o potencial das pessoas. Ao solicitar inscrições para futuros astronautas, a agência espacial rejeitou pessoas que apresentavam históricos de puro sucesso e selecionou as que tinham experimentado fracassos significativos e haviam se recuperado.

Também Jack Welch, CEO da General Eletric, escolhia seus executivos com base na capacidade de crescimento deles.

As pessoas de *mindset* de crescimento pensam que até mesmo os gênios tem de se esforçar para obter resultados. Apreciam o talento, mas admiram o esforço, pois, qualquer que seja a capacidade de alguém, o esforço é que deflagra a capacidade e a transforma em realização.

As pessoas de *mindset* fixo não reconhecem suas deficiências nem as corrigem, por isso ignoram *feedbacks*, preferem estar rodeados por adoradores do que por pessoas que podem lhe ofertar *feedbacks* honestos.

Já os líderes com *mindset* de crescimento possuem uma crença no diálogo e em canais abertos para uma cultura de *feedback*.

Dweck (2017) concluí em sua pesquisa que com os tipos corretos de *feedbacks*, as pessoas podem ser motivadas a escolher tarefas desafiadoras e a confrontar seus erros.

Não faz sentido se investir anualmente milhões de reais e milhares de horas em treinamentos ensinando gestores e empregados sobre *feedback*, se de fato não existe uma cultura de crescimento na empresa e se eles mesmos, gestores

e empregados, não possuem um *mindset* de crescimento, ou seja, uma real crença na mudança.

No *mindset* fixo, gestores são muito menos propensos a buscar ou aceitar *feedbacks* críticos de seus funcionários. E como não acreditam na mudança, não faz sentido treinar funcionários se o empregado não pode mudar, e não faz sentido receber *feedback*, se o gestor também não pode mudar.

No entanto, Pesquisas mostram que o cérebro é dinâmico e muda com o aprendizado, ele se parece mais com um músculo, se modifica e se fortalece quando você o usa, se fortalecendo com o aprendizado.

Assim, o desafio está no desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizado e crescimento, na busca por gestores que também incorporem um *mindset* de crescimento, que possuam entusiasmo para aprender e ensinar, abertura para dar e receber *feedback* e habilidade para enfrentar e superar obstáculos.

Também é preciso treinar líderes, gestores e funcionários para acreditarem no crescimento, e por fim, criar um ambiente de *mindset* de crescimento em que os indivíduos possam prosperar, onde: habilidades podem ser aprendidas, o aprendizado e a perseverança são valorizados, há crença no *feedback* como instrumento de promoção de aprendizado e sucesso, os gestores são recursos para o aprendizado.

Assim, sem uma crença na mudança das pessoas, não há que se falar em *feedback* para o desenvolvimento, sua presença em vários processos de Pessoas se torna limitado e sem razão de ser, mas a crença sincera e verdadeira de que as pessoas podem mudar, se esforçar, aprender e se superar, dá sentido ao uso do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento, para o crescimento das pessoas e da organização.

CONCLUSÃO

A partir da pesquisa bibliográfica realizada, confirmou-se o propósito deste trabalho, de ratificar o *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento. O significado original de *feedback* foi preservado ao longo de todos estes anos. A que se falar em causa e efeito. No entanto, a evolução deste conceito é notória. Nas relações de trabalho atuais, o significado de *feedback* tem evoluído para um diálogo com o foco em resultado no futuro. Seja *feedback* positivo ou *feedback* para melhoria, seu propósito é o mesmo: o desenvolvimento da pessoa e da organização.

O estudo permitiu compreender que há princípios a serem observados para que o *feedback* seja eficaz e alcance resultados. É necessário a presença de valores neste diálogo. *Feedback* é relacionamento, com uma atitude humilde é preciso ser ofertado com sinceridade e amor, a partir de um interesse genuíno pelo desenvolvimento do outro. É preciso haver respeito, confiança e escuta empática, primeiro compreender, para depois ser compreendido.

As etapas do *feedback* também precisam ser observadas, sua preparação (antes) e seu acompanhamento (após) são tão importantes quanto o momento do *feedback* em si. É preciso que a pessoa se sinta acolhida de fato, que o diálogo faça sentido para ela e que ela consiga ver claramente o resultado a ser alcançado a partir do *feedback*.

Diante da pesquisa realizada, confirmou-se que há que se falar em *feedback* para o desenvolvimento, a partir de uma crença real nas pessoas, de que elas tem potencial para se esforçar, aprender, mudar e se superar. É preciso também haver um ambiente que promova esta crença no desenvolvimento das pessoas, com canais abertos de comunicação, espaços para que os diálogos e as trocas de ideias ocorram livremente. A isto chamamos de *mindset* de crescimento, uma cultura organizacional que promova o *feedback* para o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente, da organização.

Como recomendações, verificou-se que o tema é muito amplo e se relaciona com vários outros processos. Assim, registramos aqui sugestões de temáticas para pesquisas futuras:

- Como o *feedback* se relaciona com outros processos de Gestão de Pessoas, tais como: Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho, Avaliação de Estilo, Treinamento e Desenvolvimento, Gestão de Talentos, Seleção de Pessoas;
- Origem do *feedback* e sua tendência para o futuro da Gestão de Pessoas;
- A efetividade do *feedback* como ferramenta de Coaching;
- O *feedback* como ferramenta de Gestão de Equipes;
- A efetividade do *feedback* como ferramenta de desenvolvimento de gestores e líderes;
- O *feedback* e a cultura brasileira;
- O *feedback* e as diferentes gerações (*Baby Boomer*, X, Y, Z e *Millennials*);
- O *feedback* e os tipos de personalidade;
- Diferenças entre *feedback* masculino e feminino.

REFERÊNCIAS

- ABP – Academia Brasileira de Profissões. Líder Coach, 2014.
- BEE, Roland & Frances. *Feedback*. Traduzido por Maria Cristina T. Florez. SP: Ed. Nobel, 2002.
- BERTALANFFY, Ludwig von. *Teoria Geral dos Sistemas – A ciência que está revolucionando a administração e o planejamento na área do governo, nos negócios, na indústria e na solução dos problemas humanos*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15. Jan./Mar. 2001.
- COVEY, Stephen R. *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2014.
- DWECK, Carol S. *Mindset – A nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva, 2017.
- DUTRA, Joel Souza. *Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea*. 1ª ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.
- FAISSAL et.al. *Atração e Seleção de Pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2015.
- GOLDSMITH et al. *Coaching - O Exercício da Liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- LEITE, Rodrigo Correa. *O Poder da Escutatória: feedback genuíno para transformação pessoal e construção de relações duradouras*. São Paulo: Évora, 2016.
- MARTINS, Vera. *Seja Assertivo! Como ser direto, objetivo e fazer o que tem de ser feito: como construir relacionamentos saudáveis usando a assertividade*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- MISSEL, S. *Feedback Corporativo: como saber se está indo bem*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MOREIRA, Bernardo Leite. *Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.
- MOSCOVICI, Fela. *Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo*. 20ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.
- NASCIMENTO, Kleber. *Comunicação Interpessoal Eficaz: Verdade & Amor*. Série Desenvolvimento de Executivos. 13º artigo. Rio de Janeiro: INCISA, 1977.

PASCHOAL, Luiz. *Gestão de Pessoas nas Micros, Pequenas e Médias Empresas para Empresários e Dirigentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PITA, Eliana. *Como Dizer? A Arte de Dar e Receber Feedback*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

ROBBINS et al. *A Nova Administração*. São Paulo: Saraiva, 2013.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTIAGO, Antônio Claudio QUEIROZ. *As Competências das Pessoas: Potencializando Talentos*. 5ª. Edição. São Paulo. DVS Editora. 2008

STONE, D.; HEEN, S. *Obrigado pelo Feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos*. São Paulo: Schwarcz S.A, 2016.

TONET et.al. *Desenvolvimento de Equipes*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CANDELORO, Raul. *Feedback*. *REVISTA GESTÃO & NEGÓCIOS*, n. 69, jul/2014.

GOLDSMITH, Marshall. *Feedforward*. 2014. Disponível em:
http://www.marshallgoldsmith.com/docs/Portuguese/MG_Tente-Feedforward-em-vez-de-Feedback.pdf

Traduzido por Rogério A. Machado
(Acesso em: 27 de março de 2017)

HILSDORF, Carlos. O que é *Feedback*. 2012. Disponível em:
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>
(Acesso em: 04 de março de 2017)

LEITE, Bernardo. *Feedback é o princípio, mas feedforward é o fim*. 2011. Disponível em:

<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/feedback-e-o-principio-mas-feedforward-e-o-fim/53405/>

(Acesso em: 27 de março de 2017)

MARQUES, José Roberto. Diferenças entre *Feedback* e *Feedforward*. 2016.

Disponível em:

<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/diferencas-entre-feedback-e-feedfoward/>

(Acesso em: 27 de março de 2017)

MICHELS, Milton. Bases para uma Nova Teoria da Comunicação Interpessoal Eficaz: Conteúdo e Motivação. 2011. Disponível em:

<http://material-de-apoio.blogspot.com.br/2011/10/bases-para-uma-nova-teoria-da.html>

(Acesso em: 27 de março de 2017)

RH PORTAL. A Arte De Dar Um Bom *Feedback* e Um Follow-up. 2015. Disponível em:

[http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-arte-de-dar-um-bom-*feedback*-e-um-follow-up/](http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-arte-de-dar-um-bom-feedback-e-um-follow-up/)
(Acesso em: 27 de março de 2017)

PORTAL SIGNIFICADOS. O que é Feedback. Disponível em:
<https://www.significados.com.br/feedback/>
(Acesso em: 04 de março de 2017)