

FERNANDA PASA REISDORFER

**IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS E FERRAMENTAS PARA O USO DE
FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS: UMA ANÁLISE DA
LITERATURA**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

Curitiba – PR

2018

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

Título do TCC,

elaborado por Fernanda Pasa Reisdorfer e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 16 de Abril de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Fernanda Pasa Reisdorfer, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Identificação dos impactos de uma boa capacidade de comunicação no desenvolvimento e carreira de um profissional: uma análise da literatura** é autêntico e original.

Curitiba, 16 de Abril de 2018

Fernanda Pasa Reisdorfer

Dedico esse trabalho aos meus pais, Luiz Fernando e Olinda, e à minha irmã, Rafaela, que tanto me apoiaram e incentivaram durante a trajetória desse curso de MBA

Agradecimentos

Agradeço aos professores da Fundação Getúlio Vargas e aos meus colegas de curso, que foram essenciais para o meu aprendizado e desenvolvimento.

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de entender e mapear os conteúdos e conceitos de feedback, com foco principal no impacto dentro das organizações modernas, estudando as ferramentas e formas de utilização que podem ser utilizadas e o impacto do mesmo como ferramenta de trabalho e no desenvolvimento de funcionários. A metodologia utilizada foi de análise teórica, em que os dados foram levantados a partir de recentes estudos, publicações e artigos publicados relacionados ao tema. Um dos principais conceitos desenvolvidos é o conceito de comunicação, verificando os seus aspectos fundamentais segundo Aristóteles (Ethos, Pathos e Logos), estudando as vias de comunicação referente á transmissão de mensagens e as suas duas partes principais (verbal e não-verbal). Outro conceito estudado é o da assertividade, verificando o seu impacto no comportamento e em como a mensagem é recebida pelo receptor. As duas ferramentas de Feedback analisadas nesse estudo foram AMARCA e BOOST. Também foi estudado o impacto dos valores pessoais e estilos comportamentais do receptor, e como estes conceitos informam sobre como o feedback deve ser realizado e como será recebido. Por fim, é verificado os principais impactos do feedback na organização e no desenvolvimento dos colaboradores.

Palavras Chave: feedback. Comunicação. Assertividade. Ferramentas

ABSTRACT

The present study aims to understand and map the content and concepts of feedback, with a main focus on the context within the modern organizations, studying the tools and forms of utilization that can be used and the impact they have as a tool of work and regarding the development of employees. The methodology used was theoretical analysis, in which data were collected from recent studies, publications and published articles related to the topic. One of the main concepts developed is the concept of communication, analyzing its fundamental aspects according to Aristotle (Ethos, Pathos and Logos), studying the ways of communication regarding the transmission of messages and its two main parts (verbal and nonverbal). Another concept studied is that of assertiveness, verifying its impact on behavior and how the message is received by the recipient. The two Feedback tools analyzed in this study were AMARCA and BOOST. It was also studied the impact of the recipient's personal values and behavioral styles, and how these concepts inform how feedback is to be done and how it will be received. Finally, the main impacts of feedback on employee organization and development are analyzed.

Key Words: feedback. Communication. Assertiveness. Tools

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ETHOS, PATHOS E LOGOS.....	4
FIGURA 2 – VIAS COMUNICAÇÃO.....	5
FIGURA 3 – ASSERTIVIDADE	8
FIGURA 4 – TIPOS DE FEEDBACK.....	9
FIGURA 5 – AMARCA.....	11
FIGURA 6 – BOOST	12
FIGURA 7 – O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
FIGURA 8 – IMPACTO FEEDBACK	17

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – NÍVEIS DE ESCUTA	6
TABELA 2 – ESTILOS COMPORTAMENTAIS.....	13

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 OBJETIVO GERAL	2
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.3 METODOLOGIA	2
2. DESENVOLVIMENTO	3
2.1 CONCEITOS DE FEEDBACK E SUA UTILIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	3
2.2 CONCEITOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE FEEDBACK	3
2.2.1 COMUNICAÇÃO	3
2.2.2 ASSERTIVIDADE	7
2.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA UM FEEDBACK EFICIENTE..	8
2.4 VALORES PESSOAIS E ESTILOS COMPORTAMENTAIS	12
2.5 PRINCIPAIS IMPACTOS DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROFISSIONAL E NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS	14
3. CONCLUSÃO	19
4.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

1. INTRODUÇÃO

“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.” (WILLIANS, 2005)

O feedback é considerado uma ferramenta chave para as organizações modernas, a partir do momento que tem como principal propósito transmitir informações sobre desempenho e ações passadas e utilizar essas informações para guiar o desempenho e ações futuras. O feedback pode ser entendido por muitas pessoas como uma crítica construtiva, e com muita frequência ele toma essa forma de aconselhamento para correção de algum comportamento específico. Porém o feedback pode ser também o compartilhamento e celebração de conquistas, uma discussão sobre desafios ou uma troca de observações relacionadas a eventos ou projetos em progresso.

Todos esses aspectos são de grande importância para as organizações modernas, considerando que seu recurso mais valioso é o seu capital humano, e são através desses aspectos que essas organizações conseguem alavancar e potencializar seus resultados. Em especial para as organizações de bases na meritocracia, o feedback se torna indispensável para seu bom funcionamento organizacional, bem como para seu crescimento saudável.

Será tratado nesse trabalho a importância da utilização do feedback no dia a dia das organizações, considerando seus principais conceitos, formas de utilização e objetivos finais.

1.1. PROBLEMA

Quais as competências e ferramentas envolvidas na utilização de feedback no âmbito das organizações modernas, segundo a literatura?

A partir desse problema será necessário compreender e se aprofundar nos principais conceitos e ferramentas envolvidos no uso do feedback, como comunicação, assertividade, valores, comportamentos, desenvolvimento profissional e organizacional. Além disso, será também necessário analisar os principais impactos da aplicação dessa prática, em diferentes níveis, nas organizações atuais.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GERAL

Mapear na literatura os conceitos relacionados ao feedback e quais seus impactos dentro no âmbito das organizações modernas.

1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar conteúdos e conceitos sobre feedback;
- Levantar conteúdos e conceitos dos aspectos que o compõe o feedback;
- Levantar diferentes ferramentas e forma de utilização do feedback dentro do âmbito organizacional;
- Analisar os achados da literatura sobre possíveis impactos do uso do feedback como ferramenta de trabalho nas organizações modernas.

1.2. METODOLOGIA

Para desenvolver esse trabalho foi utilizada a metodologia de análise teórica através de revisão bibliográfica de obras relacionadas principalmente aos conceitos de feedback, comunicação e desenvolvimento profissional e organizacional.

Esse trabalho foi construído através de pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever as características desse tema, estabelecendo também uma relação entre as variáveis propostas no objeto de estudo em análise.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 CONCEITOS DE FEEDBACK E SUA UTILIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Feedback é um termo que surgiu inicialmente na ciência eletrônica e que significa retroalimentação, ou seja, “qualquer procedimento no qual parte do sinal da saída de um circuito é injetado no sinal de entrada para ampliá-lo, diminuí-lo, modifica-lo ou controla-lo” (MOSCOVICI, 2008). Trazendo esse conceito para o mundo corporativo podemos definir feedback como “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” (FIORELLI, 2004).

A proposta do feedback é ajudar as pessoas a melhorarem seu desempenho. Através dele os colaboradores de uma organização conseguem identificar se seus comportamentos, atividades, projetos, etc. são bem sucedidos ou não e, com isso, definir quais passos precisam tomar para seu desenvolvimento.

Uma das principais razões para o feedback ser considerado como um conceito chave nas organizações é que ele é amplamente aceito como uma parte importante da aprendizagem. Muitas empresas utilizam hoje o conceito de agilidade de aprendizagem para avaliação do potencial de seus colaboradores e essa avaliação acaba impactando diretamente no direcionamento de carreira e plano de desenvolvimento desses colaboradores, que é o que irá garantir a sustentabilidade das organizações no longo prazo.

Hoje o feedback é utilizado de maneira diferente em cada organização. Há aquelas que o utilizam informalmente no seu dia a dia ou aquelas que o tem vinculado às suas ferramentas de avaliação de desempenho. Independentemente, ele é aplicado com o intuito de desenvolver pessoas e por consequência alavancar os resultados de seus projetos, atividades ou áreas.

Outros conceitos extremamente relacionados ao feedback são: comunicação, assertividade e desenvolvimento individual. Antes de entrarmos nas ferramentas e formas de utilização do feedback nas organizações atuais, iremos explorar com mais detalhes esses conceitos.

2.2 CONCEITOS ENVOLVIDOS NO PROCESSO DE FEEDBACK

2.2.1 COMUNICAÇÃO

Feedback é considerado por muitos como a comunicação com um propósito. Comunicação por sua vez também é considerada um comportamento chave em muitas das organizações modernas. É primordial que o profissional atual seja capaz de se comunicar claramente com seus colegas, fornecedores, clientes e qualquer outra pessoa com quem interaja.

Segundo estudo realizado pelo Project Management Institute Brasil (PMI), 76% de 300 grandes empresas apontam a falha na comunicação no ambiente de trabalho como seu principal motivo de fracasso em projetos e atividades diversas.

Mesmo sendo um conceito tratado com mais intensidade nos últimos anos, a comunicação é algo estudado desde os tempos dos filósofos gregos. Segundo Aristóteles (384-322 a.C.), existem três aspectos fundamentais na persuasão: ethos, pathos e logos. Ethos se refere a autoridade, honestidade e credibilidade daquele que se comunica. Pathos alude ao apelo ao lado emocional do público-alvo. E Logos se refere ao conteúdo do discurso, a sua lógica.

Figura 1 - Ethos, pathos e logos



Fonte: Correa, L. Direito e Argumentação (2008)

Nas últimas décadas, esses conceitos vêm sendo cada vez mais moldados para se adaptarem ao mundo corporativo. Segundo Chiavenato (2002), comunicação “é a troca de informações

entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”.

Dentro do processo de feedback, a capacidade de comunicação pode ser considerada como componente principal para seu sucesso ou fracasso. Para aprofundarmos nosso conhecimento sobre esse conceito, podemos definir a comunicação como um processo de duas vias, envolvendo o emissor, aquele que transmite a mensagem, e o receptor, aquele que recebe a mensagem. Para termos uma comunicação eficaz é preciso ambas as partes sejam realizadas com sucesso.

Figura 2 – Vias comunicação



Fonte: Vargas, R. V. Gerenciamento de Projetos (8ª Edição): Estabelecendo diferenciais competitivos, pg. 94 (2016)

No que se refere a transmissão da mensagem, podemos desmembrá-la na parte verbal e não-verbal. A parte não-verbal se refere a linguagem corporal, ou seja, gestos, expressões faciais, movimentos, etc. E a parte verbal por sua vez será composta por duas outras partes: o que você diz (conteúdo, palavras utilizadas), e o como você diz (seu tom de voz, velocidade, volume, uso de pausas e ênfases). Quando esses três fatores estiverem alinhados e dizendo a mesma coisa, mais provavelmente uma mensagem chegará genuinamente a quem a está recebendo.

Já no que se refere a recepção da mensagem, é preciso desenvolver a escuta ativa como competência crítica para o processo de comunicação. É através dela que se constrói empatia com os demais envolvidos, a partir de onde a mensagem passada pelo emissor conseguirá ser percebida da melhor forma.

“Dar feedback é um desafio, pois precisamos entender as outras pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar nossa capacidade de dar retorno. E ser capaz de fazer uma “leitura” das outras pessoas não é uma habilidade nata, mas algo que precisamos desenvolver” (WILLIANS, 2005)

Na figura abaixo temos o detalhamento dos 5 níveis de escuta, onde o último nível, do “entendimento”, é o que deve ser buscado para uma comunicação mais eficaz.

Tabela 1 – Níveis de escuta

Nível de Escuta	Descrição
Barulho	Onde se ouve o “barulho” que alguém faz, mas onde não se presta atenção na mensagem que o emissor está transmitindo, pois não é o foco principal do receptor
Sua experiência	Onde o receptor escuta algo que foi dito pelo emissor, mas com o objetivo do receptor entrar na interlocução e dividir seus pensamentos para serviço próprio
Julgamento	Onde o receptor escuta e faz hipóteses e julgamentos, ocorre o filtro ou seleção de determinadas informações de acordo com essas hipóteses ou julgamentos
Aplicação	Onde o receptor escuta para identificar o que aprender ou o que se pode aplicar. Embora seja um nível mais profundo de escuta, o foco ainda está no receptor e não na mensagem transmitida pelo emissor
Entendimento	Onde o receptor escuta para entender o que é ser o emissor. Envolve o mínimo de julgamento e dialogo interno e permite escutar o que é dito e a maneira como é dito

	pelo emissor
--	--------------

2.2.2 ASSERTIVIDADE

“Quando, no início da década de 90, os sistemas de gestão por competências começaram a entrar nas grandes organizações americanas e definiram quais seriam as competências fundamentais para os líderes, a assertividade ganhou muito destaque” (DUTRA, 2007)

Dentro do conceito da comunicação, é importante que o feedback seja realizado de maneira assertiva, ou seja, segundo Vera Lúcia Franco Martins (2004), de acordo com o que se acredita verdadeiro, de maneira flexível, empática, transparente e objetiva. “Você é assertivo quando diz “não” quando quer dizer “não” e diz “sim” quando quer dizer “sim” para uma pessoa ou situação” (MARTINS, V., 2004).

No cenário atual das organizações, de incertezas, mudanças, complexidade fica evidente a importância que se dá a assertividade no meio corporativo.

“Para atender as demandas de um mercado competitivo e ágil, um profissional deve ter as características do comportamento assertivo. O comportamento assertivo constrói uma comunicação interna saudável dentro da empresa. Saudável porque as pessoas passam a encarar os problemas do cotidiano com naturalidade e os resolvem de forma efetiva. As informações fluem com transparência e na quantidade e na qualidade necessárias.” (MARTINS, V., 2004).

A teoria da assertividade aposta na mudança do comportamento passivo ou agressivo para a adoção de um comportamento maduro e honesto.

Figura 3 - Assertividade



Fonte: Correa, L. Direito e Argumentação (2008)

Uma pessoa assertiva é aquela que passa sua mensagem de maneira clara, concisa e específica. Ela vai direto ao ponto, sem ser áspera e insiste na busca de seu objetivo, aceitando acordos e soluções. Por fim, ela trata os outros com respeito e procura ouvi-los e entendê-los.

2.3 PRINCIPAIS FERRAMENTAS UTILIZADAS PARA UM FEEDBACK EFICIENTE

Considerando os conceitos já apresentados, podemos separar o feedback em três tipos: de reconhecimento, de desenvolvimento e corretivo. O feedback de reconhecimento acontece quando uma pessoa faz um excelente trabalho, exatamente o que se comprometeu a fazer. No feedback de desenvolvimento, a pessoa faz um trabalho dentro do esperado, que poderia/gostaria de ter feito melhor, e que foca no que poderia ter sido feito melhor em adição ao que foi realizado. Já o feedback corretivo acontece quando uma pessoa faz um trabalho que não estava dentro do esperado e é preciso que isso seja reconhecido para que no futuro seja feito diferente.

“A maioria das pessoas reluta em acreditar que dar feedback positivo seja de fato mais importante do que dar feedback corretivo. Somos, em geral, rápidos em apontar os erros dos outros e lentos em reconhecer seus acertos.

Tanto na vida particular quanto na profissional, temos o hábito de pressionar os outros listando suas falhas e defeitos” (WILLIAMS, 2005)

Figura 4 – Tipos de feedback



Fonte: Willians (2005)

Se dado da maneira correta, o feedback é uma ferramenta poderosa para aumentar ou diminuir a frequência de comportamentos. Se quisermos diminuir a frequência, damos um feedback de desenvolvimento ou corretivo. Se o objetivo é aumentar ou manter um comportamento, damos um feedback de reconhecimento.

Dois aspectos asseguram um bom feedback: a forma ou maneira com que vamos falar (o “como”) e o conteúdo em si (o “o que”), conceito muito alinhado com o da comunicação verbal. O primeiro ponto que precisamos garantir para obtermos um bom resultado, é estruturar o feedback: ou seja, pensar no que será transmitido, como, em que ordem, tentando também prever como será a reação do receptor.

Uma ferramenta da literatura muito utilizada nas organizações para garantir esses aspectos durante um processo de feedback é o modelo “AMARCA”, que estrutura o feedback nos seguintes tópicos: abertura, momento, ação, reação, consequência, alternativa. Com relação ao primeiro tópico, a “abertura”, a pessoa que receberá o feedback precisa estar aberto a recebê-lo. Isso porque chance da pessoa ser receptiva aumenta quando o emissor é empático e coloca-se no lugar dela. Assim, é importante que o emissor se preocupe com a forma com que dará o feedback: se a forma foi adequada ou não, no momento e lugar corretos, etc. É importante que o emissor reflita também na sua intenção com o feedback, ou seja, qual é o objetivo com essa mensagem.

Uma vez que haja abertura, o próximo tópico desse modelo é o “momento”, onde o foco principal é a ocasião em que o comportamento aconteceu, ou seja, qual era a situação específica.

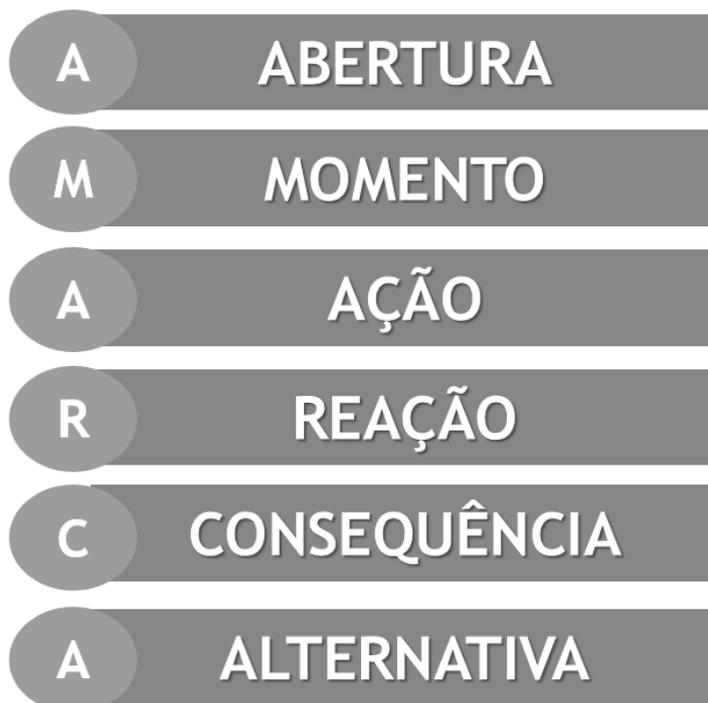
No terceiro tópico temos a “ação”, onde é importante especificar qual a atitude da pessoa que desencadeou a necessidade do feedback. É importante descrever apenas o fato e não a interpretação do emissor sobre ele. Se interpretações são comunicadas, o receptor poderá se defender, parar de lhe escutar e ambos sairão perdendo.

Temos então a “reação”, aqui o emissor expõe o que aconteceu em reflexo ao comportamento da pessoa. Mais uma vez, deve-se mencionar apenas de fatos e não interpretações. Em seguida, dentro de “consequência” é importante explicar quais são os prejuízos ou benefícios em termos de relacionamentos, resultados e carreira para a pessoa.

Por fim, entramos na “alternativa”. Este é um momento chave, onde o emissor questiona o receptor sobre o que ele poderia fazer diferente, onde são expostos os benefícios que ele terá ao agir de uma forma diferente e onde o emissor conseguirá o comprometimento da pessoa com a mudança.

Figura 5 – AMARCA

MODELO DE FEEDBACK



Fonte: LinkedIn

Segundo a literatura, outra ferramenta que conversa muito com a “AMARCA” é a ferramenta “BOOST”. Ela pode auxiliar o emissor a formular um feedback completo e é composta dos seguintes aspectos do feedback: equilibrado (*balanced*), observável (*observable*), próprio (*owned*), específico (*specific*) e oportuno (*timely*). Um feedback equilibrado deve ser construtivo e destacar os bons aspectos da desempenho e comportamento, assim como as áreas de desenvolvimento.

Um feedback observável é sempre baseado em fatos e nunca deve ser relacionado a personalidade da pessoa. Ele deve ser objetivo e focado em ações ou comportamentos.

Um feedback próprio é aquele que o emissor observou. Nele pode ser acrescentada opinião de terceiros, mas o mais efetivo é a utilização de observações do próprio emissor.

Nesse passo, um feedback específico é dado com exemplos concretos e por fim, um feedback oportuno deve ser sempre o mais rápido possível da ação observada. Isso faz com que ele seja mais preciso e correto.

Figura 6 - BOOST



Fonte: 360 - employee performance management

Essas ferramentas são hoje utilizadas nas organizações de distintas maneiras. Podem ser parte de um formulário de avaliação de desempenho por escrito, de forma anônima ou não. Ou pode ser parte do dia a dia da companhia, onde esses elementos podem ser utilizados em conversas frente a frente, dentro de processos institucionais ou não.

“Quando não damos nenhum retorno a uma pessoa, além de sentir os resultados dessa rejeição, ela pode realmente reagir com baixa produtividade e/ou comportamento inadequado. Dessa forma, se sua equipe não está produzindo como deveria ou se detecta comportamentos inapropriados, é possível que a causa subjacente seja a qualidade e/ou quantidade de feedback que os colaboradores estão recebendo” (WILLIAMS, 2005)

2.4 VALORES PESSOAIS E ESTILOS COMPORTAMENTAIS

Considerando o que já foi exposto sobre conceitos e ferramentas relacionados ao feedback, podemos identificar que uma parte importante desse processo é conhecer o receptor e o próprio emissor. Para isso é preciso reconhecer seus valores pessoais e estilos de comportamento, com o intuito de transmitir/receber a mensagem de forma a ser absorvida com mais facilidade e eficácia.

Os valores pessoais de uma pessoa definem quais os aspectos são importantes para ela. Segundo Tamayo (2007), o conceito de valores pessoais se refere a “princípios transituacionais organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida do indivíduo e expressam interesses individuais, coletivos ou mistos”. Esses valores influenciam em seus comportamentos e providenciam um ponto de partida para as decisões tomadas durante suas vidas. Esses valores podem ter um efeito tão profundo que é possível identificar os valores de alguém apenas observando o seu comportamento. Ainda segundo Tamayo (2007) “o conhecimento dos valores de uma pessoa nos deveria permitir predizer como ela se comportará em situações experimentais e em situações da vida real”. Estar atento aos valores de outras pessoas possibilita melhor entendê-los e por consequência proporciona um melhor relacionamento interpessoal.

Passando para os estilos comportamentais, hoje na literatura temos diversas ferramentas e modelos para identificá-los. Um desses é a classificação desses comportamentos em quatro diferentes estilos específicos: processo, analítico, intuitivo e de relacionamento. Na tabela a seguir podemos encontrar a classificação de cada um deles, segundo trabalho da Dra. Katherine Benziger (2010).

Tabela 2 – Estilos comportamentais

Processo	Percepção dos pontos fortes:	<ul style="list-style-type: none"> • Foco em processos, procedimentos e princípios operacionais • Habilidade para criar planos e registros detalhados • Confiabilidade e organização • Busca de qualidade e precisão • Consistência e padrões alto • Atenção aos detalhes • Capacidade de perceber erros
	Percepção dos pontos fortes quando utilizados em excesso:	<ul style="list-style-type: none"> • Burocrático e inflexível, com foco em seguir processos • Pessimista e crítico • Perfeccionista

Analítico	Percepção dos pontos fortes:	<ul style="list-style-type: none"> • Sua abordagem analítica é baseada em dados para resolver problemas • Prática com pensamento racional e lógico • Foco em fatos • Habilidade de mensuração e de entender conceitos técnicos
	Percepção dos pontos fortes quando utilizados em excesso:	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfortável ao lidar com questões de pessoas e com ambiguidades • Não é naturalmente criativo ou inovador • Inacessível
Intuitivo	Percepção dos pontos fortes:	<ul style="list-style-type: none"> • Foco na criatividade e inovação • Abordagem curiosa e imaginativa • Habilidade de reconhecer padrões e possibilidades • Tolerância à ambiguidade • Expressivo e hábil para integrar ideias e conceitos
	Percepção dos pontos fortes quando utilizados em excesso:	<ul style="list-style-type: none"> • Muito conceitual ou anticonvencional • Facilmente entediado, acabando não terminando o que começa • Pouca atenção aos detalhes
Relacionamento	Percepção dos pontos fortes:	<ul style="list-style-type: none"> • Forte foco em pessoas e relacionamentos • Tem empatia e consideração pelos outros • Abordagem harmoniosa e colaborativa • Boas habilidades de networking
	Percepção dos pontos fortes quando utilizados em excesso:	<ul style="list-style-type: none"> • Excessivamente emotivo • Dificuldade de tomar decisões sem consenso e em desafiar e confrontar outros

Com base na identificação de valores pessoais e estilos comportamentais, tanto do emissor como do receptor, é possível traçar a melhor estratégia para um processo de feedback.

2.5 PRINCIPAIS IMPACTOS DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO DE UM PROFISSIONAL E NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

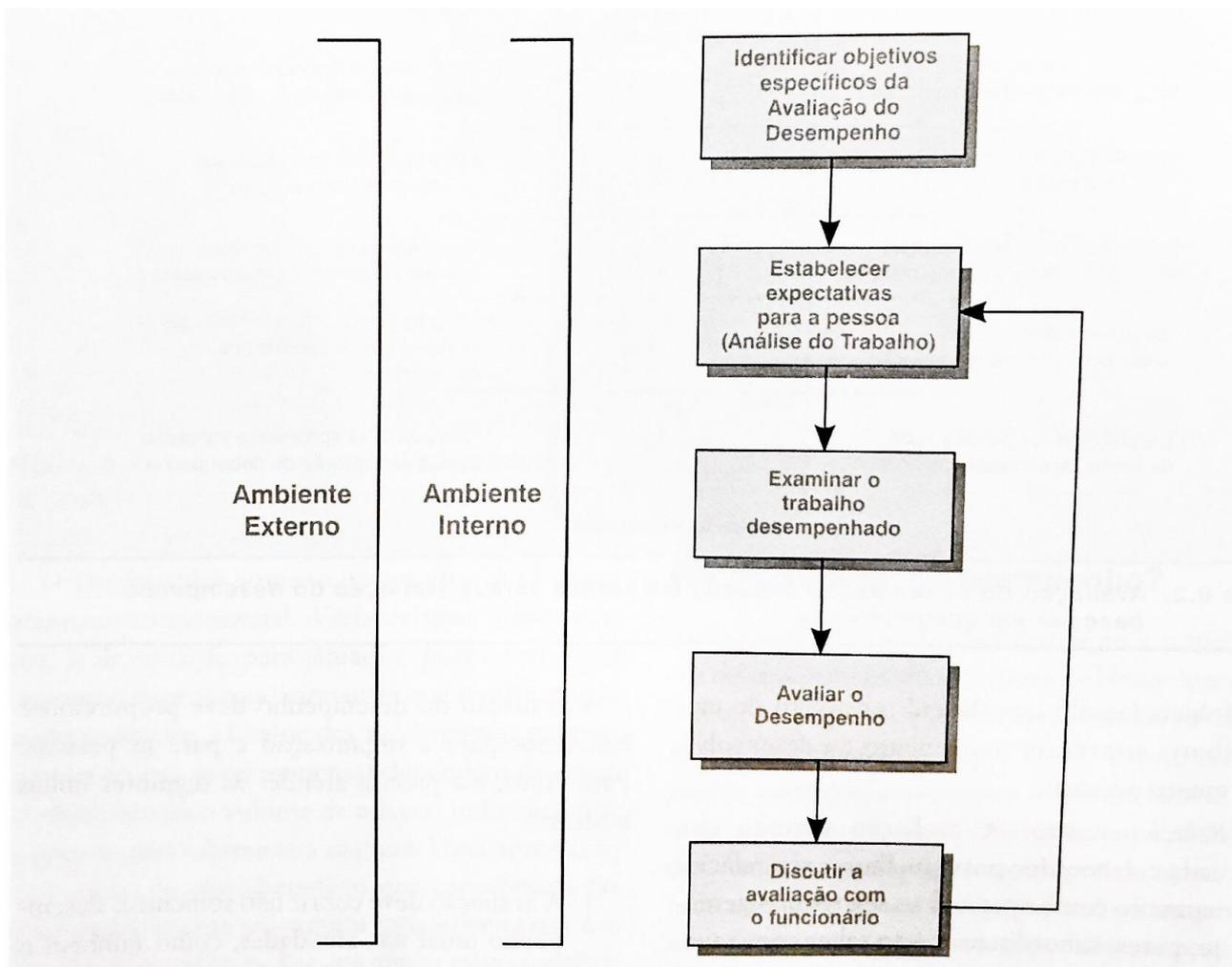
Entende-se como desenvolvimento o processo de crescimento contínuo, sendo que essa ação não retroage, pois uma vez realizado um aprendizado, o indivíduo está apto para outros desafios, nos quais pode utilizar-se de novos aprendizados que sejam ou não complementares aos propostos anteriormente. (BERGAMINI, 1988).

Para a realização de qualquer plano de desenvolvimento profissional o primeiro passo é a identificação das oportunidades de desenvolvimento dessa pessoa. Essa identificação pode ser imensamente beneficiada com o uso do feedback. É através do feedback que é aprimorado o autoconhecimento dos profissionais das organizações de hoje.

“Feedback pode ser traduzido como a resposta que se obtêm em decorrência de uma atitude ou comportamento. É um processo que ajuda a mudar o comportamento, porque transmite a informação de que uma determinada ação está afetando outras pessoas ” (MENDES, 1999)

Conforme Chivenato (2010), uma das etapas do processo de desenvolvimento dos colaboradores é o feedback, que serve para estabelecer as expectativas futuras para esse colaborador (Figura 6).

FIGURA 7 – O processo de avaliação de desempenho



Através do crescimento individual dos colaboradores, as organizações conseguem alavancar seus resultados, pois atividades e projetos passam a ser eficazes. Além disso, uma cultura de transparência e feedback impacta alguns indicadores das organizações, como rotatividade e engajamento (Figura abaixo).

Figura 8 – Impacto feedback



Fonte: Feedback, Performance Management, Recognition, Jon Windust (2017)

Historicamente, o feedback tem sido principalmente utilizado para fornecer informações relacionadas às metas das empresas e para guiar os comportamentos futuros dos colaboradores. Um feedback efetivo garante um fluxo suave entre as metas organizacionais para os colaboradores através dos *inputs* dos gestores ou pares. Organizações que utilizam ferramentas de feedback efetivas possuem uma vantagem competitiva considerando o complexo clima econômico moderno.

Uma cultura organizacional amigável ao feedback permite que os benefícios do mesmo enriqueçam o local de trabalho. Esse conceito se refere a práticas e intervenções organizacionais que enfatizam a importância de um feedback de qualidade ao mesmo tempo que fornecem um apoio ao uso do feedback.

Um novo estudo publicado no *Canadian Psychology Journal* descobriu que cultivar uma cultura favorável ao feedback, em última análise, tem o maior impacto na percepção de feedback no local de trabalho. Ou seja, ao incentivar um ambiente de trabalho no qual o feedback é incentivado e apreciado, é criado um aumento no significado e aceitabilidade do feedback, além de aumentar a sua utilidade percebida entre os funcionários.

O estudo listou três elementos que podem ajudar a facilitar o cultivo de uma cultura favorável ao feedback no local de trabalho:

1 - Um líder deve se esforçar para criar um ambiente que encoraje o aprendizado para que o feedback seja percebido como sugestões de apoio, ao invés de críticas.

2- É importante estabelecer um local de trabalho seguro e confiável do ponto de vista psicológico, a fim de tornar o feedback útil e receptivo.

3- Enfatizar o diálogo contínuo entre a alta administração e os funcionários pode ajudar a aumentar a importância do feedback.

A criação dessa cultura organizacional favorável ao feedback permite que os benefícios do feedback proliferem, ao mesmo tempo em que aprimora o significado de sua mensagem.

No final, o estudo descobriu que as organizações que trabalham para desenvolver uma cultura favorável ao feedback podem aumentar o desempenho dos funcionários e melhorar o bem-estar geral.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar competências e ferramentas para o uso de feedback nas organizações modernas através da revisão bibliográfica de obras e artigos publicados relacionadas ao tema.

Cada vez mais as organizações de hoje estão fugindo de modelos organizacionais hierárquicos e verticalizados, em busca de uma estrutura mais horizontal, baseada em projetos e grupos de trabalho, com um maior fluxo de comunicação entre os colaboradores. Considerando esse contexto, o uso do feedback dentro de processos formais ou no dia-a-dia das empresas se torna cada vez mais relevante.

Através da análise teórica desse trabalho foi possível definir que feedback é uma prática comum nessas empresas, entretanto, para alcançar os resultados esperados, ela precisa ser aplicada de forma correta.

Segundo o estudos e artigos analisados, foi verificado que um processo de feedback efetivo envolve conceitos relacionados a comunicação, assertividade, escuta ativa, valores pessoais e estilos comportamentais.

No que se refere à comunicação e assertividade, é importante a criação de empatia, garantir que sua mensagem tenha sido entendida, além de deixar claro o que é necessário ser feito. Adicionalmente, é muito importante que fique claro para o receptor as expectativas do emissor.

Nos dias de hoje, muitos consideram que se comunicar bem, é falar bem. E falar, todos nós falamos. Nós interrompemos, aconselhamos, julgamos, analisamos, criticamos etc. Mas uma boa comunicação requer o mesmo tanto, se não mais, de escuta. Porém, nós raramente somos treinados para podermos escutar melhor, e não percebemos que escutar de verdade não é uma atividade passiva, mas sim que é uma atividade que requer muito esforço e energia. A primeira coisa que temos que fazer para melhorar nossa capacidade de ouvir, é prestar atenção.

Quando entramos mais especificamente nas ferramentas de feedback utilizadas hoje pelas empresas modernas, podemos encontrar diversos modelos. Os modelos destacados nesse trabalho foram a ferramenta “AMARCA” e “BOOST” que não necessariamente se traduzem

em um processo específico de feedback ou avaliação, mas sim em um framework para servir como guia nesse processo.

Podemos também identificar que uma parte importante do processo de feedback é o conhecimento do receptor e o próprio emissor das mensagens. Para isso é preciso reconhecer seus valores pessoais e estilos de comportamento, com o intuito de transmitir/receber a mensagem de forma a ser absorvida com mais facilidade e eficácia.

“O feedback é um nutriente essencial para a vida. Não conseguimos ficar mais do que alguns minutos sem ar, alguns dias sem água e poucas semanas sem comida. Esses são os três nutrientes fisiológicos mais importantes para os seres humanos. Mas a maioria das pessoas não se dá conta de que o quarto elemento fundamental é o feedback” (WILLINAS, 2005)

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, C. W. **Determinantes do estilo de comportamento motivacional**, USP/FEA, 1988

BENZIGER, K. **Estilos comportamentais**, www.benziger.org/index.html, 2010

CHIAVENATO, I. **Princípios de administração: o essencial em teoria geral da administração**, Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

DUTRA, D. **Assertividade: competência essencial para profissionais e empresas**, (2010) <https://carreiras.empregos.com.br/seu-emprego/assertividade-competencia-essencial-para-profissionais-e-empresas/>, acessado em Abril/18

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**, São Paulo, Atlas, 2004.

GEHRINGER, M. **O que é... assertividade?**, Revista periódica Você S.A., São Paulo, Editora Abril, edição 34, abril 2001.

MARTINS, V. L. F. **A influência da assertividade na comunicação da empresa com o mercado**, Brasil, Campus, 2004

MENDES, E. **Comunicação sem Medo**, Brasil, Ed. Infinito, 1999

MOSCOVICI, S. **Psychoanalysis: Its image and its public**. Cambridge, Polity, 2008

QUEIROZ, R. **Torre de Babel**, Revista periódica Você RH, São Paulo, Editora Abril, Edição 07, junho, julho, agosto 2009.

TAMAYO, A. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**, Brasília, Vozes, 2005

TAMAYO, A. **Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais**, Universidade de Brasília, 2007

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem!** Rio de Janeiro, Sextante, 2005