

SILVIA ANGÉLICA DE OLIVEIRA

**UM PANORAMA NA LITERATURA SOBRE AS PRÁTICAS
QUE PODEM CONTRIBUIR PARA UM *FEEDBACK* EFICAZ**

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,

Um Panorama na literatura sobre as práticas que podem contribuir para um *Feedback Eficaz*, elaborado por Silvia Angélica de Oliveira 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, 28 de maio de 2018

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna Silvia Angélica de Oliveira, 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 Um Panorama na literatura sobre as práticas que podem contribuir para um *Feedback* Eficaz, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de abril de 2018

Silvia Angélica de Oliveira

Dedico este trabalho aos que me apoiaram para a conclusão do mesmo, em especial a minhas filhas e marido que compreenderam a minha ausência nos momentos de dedicação ao curso e a importância do mesmo para mim, a empresa na qual trabalho que apoiou inclusive financeiramente, aos colegas da turma que enriqueceram as aulas com suas experiências, trocas e questionamentos.

Agradecimentos

Agradeço a empresa na qual trabalho pelo investimento em meu desenvolvimento. À minha família pela compreensão e estímulo para a minha participação e aos colegas de turma por enriquecerem as aulas com suas experiências e questionamentos.

“Todos nós precisamos de feedback. É assim que melhoramos.”
Bill Gates

RESUMO

O *feedback* é uma importante ferramenta de gestão e comunicação nas organizações, que permite o alinhamento entre gestores e colaboradores em relação aos objetivos da empresa. Trata-se da percepção de outra parte sobre nossos comportamentos e resultados, que pode ser positiva indicando que estamos no caminho certo, ou corretiva sendo necessário buscarmos nosso desenvolvimento em algum aspecto. Contudo, não é algo fácil de se praticar, pois as pessoas são diferentes e reagem de formas diferentes ao *feedback*. Este trabalho propõe realizar um aprofundamento teórico, identificando na literatura boas práticas para a realização de um *feedback* eficaz que possam contribuir para o desenvolvimento profissional. Como objetivos propõe conceituar *feedback*, identificar a sua importância nas organizações, os tipos de *feedback*, possíveis dificuldades para a sua realização, quais as recomendações para um *feedback* eficaz, quais as metodologias citadas na literatura e identificar técnicas da Programação Neurolinguística que podem auxiliar no processo de comunicação do *feedback*.

Palavras Chave: *Feedback*. Crítica. Comportamento. Desenvolvimento.

ABSTRACT

Feedback is an important management and communication tool in organizations, which allows the alignment between managers and employees in relation to the company's objectives. It is the perception of another part about our behaviors and results, which can be positive indicating that we are on the right track, or corrective being necessary to seek our development in some aspect. However, it is not easy to practice because people are different and react differently to feedback. This work proposes to carry out a theoretical deepening, identifying in the literature good practices for the accomplishment of effective feedback that can contribute to the professional development. As objectives, it is proposed to conceptualize feedback, to identify its importance in organizations, types of feedback, possible difficulties for its realization, which recommendations for effective feedback, which methodologies are mentioned in the literature and to identify techniques of Neurolinguistic Programming that can aid in the process feedback.

Key Words: Feedback. Critical. Behavior. Development.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – <i>FEEDBACK</i> CORPORATIVO	22
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	1
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.3 OBJETIVOS.....	1
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	1
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
1.4 QUESTÕES DE ESTUDO	2
1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	2
1.6 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	3
1.7 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	3
2. DESENVOLVIMENTO/REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 O QUE É <i>FEEDBACK</i> E QUAL A SUA IMPORTÂNCIA NAS ORGANIZAÇÕES	4
2.2 TIPOS DE <i>FEEDBACK</i>	6
2.3 MOMENTOS DE APLICAR O <i>FEEDBACK</i>	8
2.4 DIFICULDADES PARA DAR <i>FEEDBACK</i>.....	9
2.5 RECOMENDAÇÕES AO DAR <i>FEEDBACK</i>	11
2.6 METODOLOGIAS DE <i>FEEDBACK</i>.....	19
2.6.1 AVALIAÇÃO 360°	19
2.6.2 M.A.R.C.A.....	20
2.6.3 <i>FEEDBACK</i> CORPORATIVO	21
2.6.4 TÉCNICA <i>FEEDBACK</i> POSITIVO, CORRETIVO, INCENTIVO	23
2.7 PNL NO <i>FEEDBACK</i>	23
2.7.1 <i>RAPPORT</i>	23
2.7.2 POSIÇÕES PERCEPTUAIS.....	25
2.7.3 METAMODELO DE LINGUAGEM.....	25
2.7.4 AUXILIARES LINGUÍSTICOS	28

3. METODOLOGIA DE PESQUISA	30
3.1 TÉCNICAS DE SELEÇÃO DE OBRAS	30
3.2 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DAS OBRAS	30
3.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	30
4. CONCLUSÃO.....	31
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34

1. INTRODUÇÃO

1.1 Considerações iniciais

O *feedback* é citado na literatura como uma importante ferramenta de gestão e que depende essencialmente da comunicação. Dar e receber retorno sobre comportamentos e realizações é um fator essencial para sabermos se estamos no caminho certo e para nos desenvolvermos pessoal e profissionalmente, o que reflete diretamente em nossos resultados no ambiente de trabalho.

Em suas pesquisas Simone Missel (2016) cita que 99% dos gestores entrevistados acreditam que o *feedback* pode aumentar a motivação e a produtividade dos funcionários, porém apenas a metade o coloca em prática.

Em minha vivência profissional pude perceber a importância desta ferramenta no meio organizacional que, muitas vezes, não é utilizada de forma adequada, o que pode gerar impactos significativos na produtividade das equipes e conseqüentemente nos resultados da empresa, sendo este o fator motivacional para a abordagem deste tema.

1.2 Formulação do problema de pesquisa

Considerando a importância do *feedback* como ferramenta de gestão, este trabalho visa subsidiar gestores e colaboradores com informações úteis para a sua prática, respondendo o seguinte questionamento com base na literatura: Como realizar *feedback* eficaz que possa contribuir para o aumento da produtividade nas organizações?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

O principal objetivo deste estudo é identificar práticas para realizar o *feedback* de forma eficaz, o que vem de encontro ao problema proposto.

1.3.2 Objetivos Específicos

Visando atingir o objetivo geral o estudo aborda os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar *feedback*;
- Identificar a importância do *feedback* nas organizações;
- Identificar os tipos de *feedback*;
- Mapear possíveis dificuldades para realizar o *feedback*;
- Identificar recomendações para realizar um *feedback* eficaz;
- Identificar metodologias para dar *feedback*;
- Identificar técnicas da PNL – Programação Neurolinguística que podem contribuir para um *feedback* eficaz, visto que a PNL é uma importante ferramenta de comunicação.

1.4 Questões de estudo

Este estudo visa responder aos seguintes questionamentos:

- Qual o conceito de *feedback*?
- Qual a importância do *feedback* nas organizações?
- Quais os tipos de *feedback*?
- Quais as possíveis dificuldades para realizar o *feedback*?
- Quais as recomendações para realizar um *feedback* eficaz?
- Quais os métodos de *feedback* recomendados na literatura selecionada?
- Quais as principais técnicas da PNL que podem contribuir para um *feedback* eficaz?

1.5 Relevância do Estudo

As empresas são compostas por pessoas e estas dependem para atingir seus objetivos e metas. Os perfis dos colaboradores são os mais variados no que diz respeito à formação, conhecimento, estágio de desenvolvimento profissional, comportamento, valores, objetivos; bem como os fatores que os motivam para o trabalho. Logo, extrair o que há de melhor das equipes é um desafio extremamente importante para o cumprimento de prazos, qualidade e custos contratados.

Neste contexto, o *feedback* apresenta-se como uma ferramenta de gestão e comunicação entre gestores e suas equipes extremamente útil e que pode aumentar a produtividade dos mesmos se bem aplicado. Considerando ainda que o *feedback* pode proporcionar a identificação de pontos de melhoria, não sendo algo fácil de se praticar, este estudo objetiva aprofundar neste tema identificando de qual forma podemos realizar o *feedback* de forma eficaz.

1.6 Delimitações do estudo

Embora o *feedback* seja utilizado no âmbito profissional e pessoal (entre familiares, amigos, colegas, etc) e envolva habilidades na ação de dar e receber, este estudo foca na utilização do *feedback* nas relações de trabalho e, mais especificamente, na ação de dar o *feedback*.

1.7 Organização do estudo

O estudo aborda no tópico 2 o conceito de *feedback* e sua importância nas organizações (2.1). Identifica os tipos de *feedback* (2.2) e os momentos de aplicá-lo (2.3), as dificuldades mais comuns para a prática do *feedback* (2.4). Apresenta as recomendações da bibliografia para a prática do *feedback* eficaz (2.5) e uma visão geral de metodologias de *feedback* abordadas na literatura (2.6). Apresenta técnicas de PNL que podem contribuir no processo de comunicação para um *feedback* eficaz (2.7). No tópico 3 apresenta a metodologia de pesquisa deste trabalho e no tópico 4 a sua conclusão.

2. DESENVOLVIMENTO/REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O que é *Feedback* e qual a sua importância nas organizações

Diante do cenário atual em que as organizações necessitam responder rapidamente as necessidades e mudanças do mercado, aceleradas pelo desenvolvimento da tecnologia, globalização e criatividade, o foco no fator humano dentro das organizações é essencial. O alinhamento das habilidades técnicas, comportamentais e de comunicação dos seus colaboradores à visão e objetivos da empresa, é primordial para que esta permaneça e cresça no mercado; pois, o que “faz” a organização são as pessoas que nela trabalham.

Neste contexto, o *feedback* apresenta-se como uma ferramenta de gestão muito eficiente quando aplicado corretamente. Embora nosso foco seja o *feedback* dentro das organizações ele se aplica para a vida de modo geral. “*Feedback* é qualquer informação que você recebe sobre si mesmo. Em sentido mais amplo, é a maneira como passamos a nos conhecer através das nossas próprias experiências e das outras pessoas, ou seja, a maneira como aprendemos com a vida.” (STONE; HEEN, 2017). É um reconhecimento por um trabalho bem feito, o retorno na sua avaliação de desempenho, a crítica do colega de trabalho sobre o relatório que não atendeu as expectativas, é o sorriso do seu filho quando você o convida para ir ao cinema, um convite retribuído ou negado. Logo, pode ser formal ou informal, direto ou implícito, óbvio ou sutil (STONE; HEEN, 2017, p. 15), mas, de qualquer forma, é uma oportunidade de crescimento pessoal e profissional em que podemos corrigir determinado comportamento ou saber se estamos no caminho certo. O *feedback* envolve dois interlocutores: o que dá o *feedback* e o que recebe.

Dentro das organizações o *feedback* pode ocorrer em todos os níveis hierárquicos e direções (de cima para baixo e vice-versa, entre pares, funcionários, de clientes, fornecedores, etc) e diz respeito a um comportamento que teve algum impacto para alguém. É uma ferramenta poderosa para que os gestores alinhem com os seus colaboradores os comportamentos e resultados desejados. Se algo não está indo bem deve ser comunicado de forma precisa o mais breve possível para que o colaborador possa interpretar e agir. Neste sentido, o *feedback* pode contribuir fortemente para o desenvolvimento pessoal e profissional e, melhor ainda, se

acompanhado da orientação e autonomia necessários. O desenvolvimento dos funcionários, por sua vez, irá refletir na melhoria da qualificação das equipes, na competência e performance organizacional para lidar com os desafios do mercado, ou seja, os benefícios são mútuos com o *feedback* eficaz.

Em seu artigo, Milano e Strapasson (2016) apresentam os resultados de sua pesquisa com funcionários de um depósito de carregamento de produtos em caminhões para avaliar duas hipóteses: a de que o *feedback* sobre um desempenho pode melhorar a performance dos funcionários nesse desempenho em específico, e que o efeito do *feedback* será mais acentuado quanto mais a fonte do *feedback* tiver capacidade de manejar as consequências relevantes para o funcionário. Este estudo foi dividido em 4 etapas: período de realização do trabalho sem *feedback*, período de realização do trabalho com *feedback* da pesquisadora, período de realização do trabalho sem *feedback*, período de realização do trabalho com *feedback* da coordenadora (obs: nas 2 etapas com *feedback* utilizou-se o mesmo padrão de *feedback* (apresentação de um gráfico de produtividade)). Constatou-se que houve um aumento de produtividade nos períodos em que ocorreu o *feedback*, demonstrando que o mesmo pode contribuir para o aumento do desempenho da equipe. Já, em relação a influência da fonte (pesquisadora ou coordenadora) nos resultados do *feedback*, não foi constatado diferenças significativas neste estudo, podendo ser objeto de pesquisa em outros estudos.

Podemos identificar nos ambientes de trabalho que os colaboradores necessitam saber sobre o seu desempenho e se estão no caminho certo. Esta necessidade torna-se mais evidente com os profissionais da geração Y, que almejam crescimento e uma interação mais dinâmica com a chefia e equipes. Em suas experiências Missel (2016) cita que muitos profissionais trabalham nas suas corporações como “barquinhos à deriva” sem saber quais metas alcançar e nem como, o que gera insatisfações, baixa produtividade e desmotivação das equipes de trabalho. Relata que a arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e atividades realizadas tanto na área profissional quanto pessoal é o método mais eficaz para se alcançar resultado e sucesso, e influencia diretamente na autoestima e comprometimento do indivíduo. Embora 99% dos gestores estão certos da eficácia do *feedback*, apenas metade o coloca em prática no dia a dia, havendo espaço para o aperfeiçoamento dos líderes e executivos na gestão de pessoas e prática do *feedback*. Empresas que praticam o *feedback* como ferramenta de gestão obtêm os melhores índices em pesquisas de clima organizacional no quesito “comunicação” (MISSEL, 2016).

Segundo Stone e Heen (2016) e Williams (2005), se o *feedback* for conduzido de maneira inadequada pelo emissor ou receptor pode prejudicar a confiança, as relações de trabalho, a motivação e coesão da equipe; porém, mais arriscado ainda é não realizá-lo. Quando não damos nenhum retorno a uma pessoa, além de sentir os resultados dessa rejeição ela pode reagir com baixa produtividade e/ou comportamento inadequado. Isso pode ocorrer também com os funcionários de melhor desempenho e ser um motivo de desligamentos na empresa. Além disso, se as pessoas com baixo desempenho e comprometimento não enfrentam nenhuma consequência, isso pode ser desmotivador para o restante da equipe.

2.2 Tipos de *feedback*

Segundo Willian (2005), Leme (2015), Missel (2016) e Roland e Bee (2002), há 2 tipos de *feedbacks* construtivos: o positivo e o corretivo.

O *feedback* **positivo** ocorre quando queremos reforçar um comportamento ou boas atitudes para que elas se repitam. Quando alguém realiza algo que nos agrada é importante reconhecer, pois do contrário corremos o risco do comportamento não se repetir. Ser elogiado e ser surpreendido fazendo bem alguma coisa é motivador. As pessoas sentem necessidade de saber se seu desempenho está correspondendo aos padrões desejados e precisam saber especificamente o que é bom.

Segundo Stéfano (2017) o *feedback* positivo pode ajudar as pessoas a perceberem o quanto são necessárias ou importantes nos resultados obtidos, podendo ajudar até mesmo na construção do espírito de equipe. A pessoa sentindo-se percebida pode tornar-se uma fonte de energia positiva e de dinamismo, pois talvez seja a sua forma de mostrar gratidão. O oposto ocorre para o que se sente ignorado.

Segue um exemplo de *feedback* positivo: “O relatório que você elaborou ficou bem completo e minucioso, inclui detalhes dos custos que vão me ajudar na reunião com a diretoria e na tomada de decisão para os próximos meses. Parabéns pela sua percepção e atenção aos detalhes!”

O *feedback* **corretivo** ocorre quando queremos modificar um comportamento ou evitar que ele se repita. Seu objetivo é o aperfeiçoamento, é uma informação para que o indivíduo que

recebe o *feedback* possa agir de forma a melhorar alguma condição, o que provavelmente fará com que ele se desenvolva em determinado aspecto podendo se sentir bem com isso. Dar *feedback*, principalmente o corretivo, requer preparação pois é um desafio. Será construtivo se for dado de maneira eficaz, do contrário pode piorar a situação. Segundo Stone e Heen (2017) a eficácia do *feedback* também depende de como o receptor recebe, interpreta e assimila como útil aquela informação e de sua vontade de agir.

Segue um exemplo de *feedback* corretivo: “Em relação ao relatório de custos que solicitei para discutir com a diretoria, havíamos conversado de ele abranger todos os custos de todas as áreas da empresa, porém ele cita de forma superficial informações de três das cinco áreas. Por qual motivo foi feito desta forma?” Nesse exemplo fica claro o comportamento percebido como falta de detalhamento ou trabalho mais minucioso e possibilita que o receptor explique os motivos que o levaram a entregar o relatório desta forma. Poderia ter sido, por exemplo, falta de entendimento do objetivo do relatório.

Willian (2005), Leme (2015) e Missel (2016) citam variações do *feedback* positivo e corretivo. Embora a nomenclatura utilizada pelos autores varie, trata-se da aplicação incorreta dos *feedbacks* construtivos e, portanto, devem ser evitadas. São elas:

- *feedback* **Insignificante**: é uma variação do *feedback* positivo, porém tão genérico que o receptor não tem certeza do seu propósito. Ao invés de focar o comportamento foca o resultado. Ex: “O relatório ficou bom hein! Parabéns!” Muitos acham que vão causar um grande efeito positivo com esse tipo de *feedback*, porém tem muito pouco efeito sobre o receptor pois não destaca o que foi relevante no comportamento que deve ser repetido em situações similares.

- *feedback* **Negativo ou Ofensivo**: é uma variação do *feedback* corretivo feito de forma equivocada, às vezes no “calor” da situação indesejada ou devido à falta de preparo. Além da informação o *feedback* vem acompanhado por sentimentos negativos como raiva, ironia, desprezo, etc; focando basicamente no que está errado. Pode ser ofensivo, exagerado, vago, sem sentido, incompleto ou sem efeito algum. Este tipo de *feedback* tira o foco do que precisa ser melhorado, podendo gerar no indivíduo que o recebe um sentimento de que se trata de algo pessoal.

Exemplos de *feedback* negativo: “Este relatório está um lixo! Você acha que vou levar essa porcaria de relatório na reunião com a diretoria? Volte para a sua mesa e refaça tudo, se é que você tem capacidade para isso!”, ou ainda, “Você sabe que o relatório que me entregou é para

uma reunião com a diretoria. Você acha que eu tenho coragem de mostrar esse material? Está faltando informações e o layout está horrível! Ou você arruma até hoje à tarde ou vai arcar com as consequências.”

Os efeitos do *feedback* dependem da qualidade do *feedback* que oferecemos.

2.3 Momentos de aplicar o *Feedback*

Segundo Leme (2015) e Missel (2016), o *feedback* pode ser dado no **dia a dia** ou no momento de uma **avaliação**:

***Feedback* no dia a dia**

O *feedback* deve ser diário e constante em nossas vidas. É recomendável que o *feedback* seja dado próximo a situação ocorrida seja ele positivo ou corretivo, pois o contexto, as circunstâncias estão “frescos” na memória e o *feedback* pode ser melhor compreendido e mais facilmente incorporado ao trabalho. Caso os ânimos estejam exaltados no momento de uma situação indesejada é recomendável se acalmar para então dar o *feedback*. O gestor pode praticá-lo no dia a dia para incentivar comportamentos que deseja multiplicar na equipe e intervir naqueles que forem prejudiciais aos objetivos da organização.

Roland e Bee (2002) complementam que devemos levar em consideração a habilidade de se fazer uma crítica construtiva naquele momento, considerando fatores como a disponibilidade de tempo, o clima descontraído e a autoconfiança de quem dá o *feedback*. Outra questão a considerar é a quantidade de crítica que o receptor tem recebido, sua sensibilidade a isso e a pressão exercida sobre ele.

Caso a organização não possua uma cultura de *feedback* ele poderá ser visto como uma intromissão ou punição. Logo, o gestor deverá cativar a equipe começando por pequenos e estratégicos movimentos e, também, solicitando e mostrando-se receptivo aos *feedbacks*. A partir do momento que essa cultura começa a ser disseminada, o *feedback* passa a ser visto e recebido de forma mais natural pelos colaboradores, como parte da dinâmica do trabalho.

Feedback no momento da Avaliação

Algumas empresas possuem uma metodologia de avaliação dos seus funcionários que, normalmente, utilizam-se de momentos formais de avaliação, formulários, softwares específicos, etc. Dentre os tipos de avaliações podemos citar algumas como avaliação de desempenho, de resultados, de competências, de potencial, de competência com foco em resultado. Faz parte desses processos de avaliação dar *feedback* ao avaliado sobre seus resultados, sendo que este *feedback* tem uma estrutura formal e objetivos específicos. Normalmente, ele é fornecido do gestor para o colaborador; porém, algumas empresas adotam avaliação de múltiplas fontes como, por exemplo, a avaliação 360°, onde o avaliado recebe *feedback* de seus superiores, subordinados, pares, clientes e fornecedores internos.

O estudo dos processos de avaliação não faz parte do escopo deste trabalho, porém, para dar o *feedback* num processo de avaliação o gestor deverá entender o instrumento e os itens apurados pela avaliação e interpretá-los de forma correta e imparcial. O *feedback* neste momento formal não pode ser uma surpresa. Stone e Heen (2017) citam que durante o período devemos ter conversas sensatas de mão dupla para tratarmos os problemas no percurso e não apenas no momento da avaliação. O acompanhamento do desempenho deve ser realizado, de preferência, diariamente e as questões discutidas próximo ao ocorrido. “Sistemas formais, como os de avaliação, não trazem mais resultados que o processo de crítica construtiva em andamento.” (ROLAND; BEE, 2002, pg 28).

2.4 Dificuldades para dar *feedback*

Embora o *feedback* seja reconhecido como uma ferramenta eficiente para o desenvolvimento de pessoas nas organizações, por que ele é tão pouco aplicado ou aplicado de forma pobre ou insuficiente?

Stone e Heen (2016) citam, com base em uma pesquisa, que para 63% dos executivos entrevistados a maior dificuldade de seus gerentes era a falta de coragem em ter conversas difíceis. Por esse motivo, acabavam realizando *feedbacks* elevados até mesmo para funcionários

mediócras, não atingindo assim os resultados para realinhamento de expectativas entre funcionário e empresa.

Segundo Missel (2016) muitas das justificativas dos líderes para se evitar o *feedback* está relacionada ao receio do despreparo de quem recebe o *feedback*; pois muitos tem dificuldade em aceitá-lo e acabam levando para o lado pessoal, se magoam ou se sentem ofendidos. Outra questão é a pressão por resultados e o estresse do dia a dia, que podem dificultar aos gestores repensar seus posicionamentos e a forma de abordar seus funcionários. A dificuldade em praticar *feedback* pode estar relacionada a dificuldade em aceitarmos nossas ineficiências e em admiti-las aos outros.

Equipes muito grandes e geograficamente dispersas também podem dificultar o acompanhamento do gestor e, conseqüentemente, a prática do *feedback*. Contudo, a questão da distância possa ser tratada com o uso de tecnologias (ex: vídeo e áudio conferência, ferramentas colaborativas para monitoramento e acompanhamento de atividades distribuídas, redes sociais, etc) e preparação de supervisores locais para assumir a tarefa do *feedback*.

Leme (2015) cita que dar *feedback* requer preparo, desenvolvimento, autoanálise, percepção aguçada, sensibilidade, foco e treinamento constante; logo, não se trata de algo fácil. Muitos gestores acabam vindo da área técnica sem formação ou bagagem necessária para lidar com o fator humano, o que pode dificultar esse processo. Além disso, na rotina diária muitas vezes o *feedback* acaba perdendo a prioridade em relação às outras atividades desempenhadas. Muitos profissionais não sabem como agir ou como lidar com situações imprevistas no *feedback* evitando praticá-lo.

Em suas pesquisas, Missel (2016) identificou as cinco maiores dificuldades dos executivos em dar *feedback* às suas equipes, e as 4 crenças que mais dificultam os gestores em dar e receber *feedback*. Maiores dificuldades:

- 1º lugar: Espero uma boa oportunidade para falar (52%).
 - 2º lugar: Acho que vou magoar (47,9%).
 - 3º lugar: Não quero criar atritos (44,8%).
 - 4º lugar: Deixo para falar depois e acabo esquecendo (27,1%).
 - 5º lugar: Quando faço críticas, fico agressivo (19,9%).
- (MISSEL, 2016, p. 91)

As crenças que mais dificultam:

1. “O que os outros vão pensar?”

2. “Só fale o que estiver correto senão...” (corresponde ao antigo ditado “em boca fechada não entra mosca”).
 3. “Não erre senão...”
 4. “Se elogiar, estraga.”
- (MISSEL, 2016, p. 111)

Para Roland e Bee (2002) existem obstáculos básicos para dar e receber *feedback* que necessitamos superar, são eles: a crítica pode causar um choque quando não há objetivos bem determinados para o trabalho, ou quando há percepções diferentes sobre o que o trabalho impõe; a falta de uma boa comunicação entre as partes também prejudica o *feedback*; se o *feedback* estiver focado em julgamentos e opiniões, o receptor pode se sentir injustiçado; se a pessoa que emite o *feedback* não tiver credibilidade junto ao receptor possivelmente o *feedback* não terá o efeito desejado; caso haja um histórico de críticas negativas é possível que o receptor fique na defensiva e pouco receptivo ao *feedback*, não absorvendo o que nele há de bom para o seu crescimento; não é fácil fazer críticas e lidar com a reação das pessoas, logo é comum desculpas para não fazê-las; por fim, as pessoas tem medo que as críticas prejudiquem seus relacionamentos.

O importante é que podemos desenvolver habilidades para lidar e superar esses e outros desafios do *feedback*.

2.5 Recomendações ao dar *feedback*

Segundo Leme (2015), o *feedback* é uma informação não adjetivada, não é opinião, não é bronca, não é sugestão ou conselho, nem julgamento. Ou seja, é uma informação precisa, baseada em fatos ocorridos sem qualquer adjetivo ou emoção, para que não se transforme em uma crítica, sugestão, etc. Não devemos usar tom de repreensão, pois o tom de respeito é a base para atingirmos os resultados. Dizer, p.ex, ao funcionário “não gosto quando você chega atrasado” é uma opinião. Dizer que “o fato de chegar atrasado prejudica a equipe e o atendimento ao cliente” é um *feedback*. Não devemos dar sugestões de melhoria a menos que seja solicitado, pois cabe ao receptor identificar que ações ele deve tomar.

Se o gestor prover a sua equipe dos recursos necessários para que os objetivos sejam atingidos, o não atingimento das metas será responsabilidade do colaborador e não deve ser compartilhada pelo gestor no momento do *feedback*.

O *feedback* deve ser em relação ao comportamento e não ao resultado, pois o objetivo é estimular que o comportamento positivo se repita em situações similares ou evitá-lo, em caso de *feedback* corretivo. Após fazer um *feedback* corretivo busque por um sinal de mudança do colaborador. Caso isso não ocorra o gestor deve fazer um papel de orientador, e na primeira oportunidade aplicar o *feedback* positivo.

Williams (2005) apresenta 10 dimensões nas quais os gestores devem desenvolver sua competência para dar o feedback construtivo, são elas:

1. Elaboração de um plano
 2. Abordagem específica
 3. Foco em comportamentos
 4. Escolha de hora e local
 5. *Feedback* equilibrado
 6. *Feedback* relevante
 7. Técnicas eficientes
 8. Estilo eficaz
 9. Descrição de sentimentos
 10. Capacidade de ouvir
- (WILLIAMS, 2005, p. 27)

A **elaboração de um plano** significa pensar antes no que você vai dizer e utilizar exemplos objetivos. Pensar também nas soluções mas levar em conta as necessidades e desejos do interlocutor. A **abordagem específica** trata-se de saber o que de fato aconteceu a fim de apresentar fatos concretos e compreensíveis e não suposições. Ser claro na transmissão da informação e demonstrar segurança. O **foco em comportamentos** significa não focar na pessoa ou no resultado e sim no comportamento que gerou o resultado. A **escolha de hora e local** refere-se à agilidade com que um retorno deve ser dado, de preferência logo após o ocorrido e num clima de pouca tensão. O ***feedback* equilibrado** é equilibrar o retorno positivo e o corretivo mostrando que a pessoa é capaz de mudança. O ***feedback* relevante** é não exagerar ou perder a cabeça, seja objetivo e permaneça calmo. Usar exemplos já discutidos, por exemplo, não é recomendável pois pode abrir uma “ferida”. A utilização de **técnicas eficientes** refere-se, por exemplo, a ir direto ao assunto, estabelecer contato visual, focar no que é essencial, utilizar perguntas abertas para que o interlocutor construa o raciocínio, encontre alternativas para que o comportamento indesejado não volte a ocorrer. O **estilo eficaz** é utilizar uma abordagem pessoal ao dar o *feedback* e inclui a prática de não dar conselhos a menos que a pessoa solicite. A **descrição dos sentimentos** é você descrever como se sentiu na situação abordada no *feedback*, pois os sentimentos podem ser poderosos e impactantes. Por fim, a **capacidade de**

ouvir é encorajar a outra pessoa a expressar seu ponto de vista e focar no que ela tem a dizer sem interromper. É ouvir de forma empática buscando compreender a situação da perspectiva do outro. Envolve controlar nosso próprio pensamento para apenas ouvirmos o outro com respeito. Depois podemos contribuir para que ele enxergue as alternativas e se responsabilize pela solução.

Ainda em relação ao local do *feedback*, segundo Roland e Bee (2002) e Leme (2015) o local mais apropriado para um *feedback* corretivo é o local de trabalho, de preferência em uma sala reservada onde não haja interrupção e se possa conversar com tranquilidade. Caso o *feedback* ocorra em uma conversa de trabalho, quando observa-se que há algo errado o emissor deve estar atento para não transformá-lo em um *feedback* negativo. Já o *feedback* positivo pode ser dado até mesmo em público, por exemplo, perante a equipe, desde que a pessoa que irá recebê-lo não se sinta constrangida. O reconhecimento em público pode gerar benefícios, porém os maiores benefícios são obtidos quando o *feedback* se refere a um desempenho específico e deixa claro o comportamento que se deseja reforçar.

Leme (2015) recomenda que o emissor do *feedback* esteja preparado para os momentos de tensão, onde quem recebe pode expressar sentimentos de raiva e rejeição. É preciso manter o respeito e a cordialidade. O tom de voz e a linguagem corporal também são importantíssimos, pois podem transmitir agressividade, ironia, etc, junto com a informação do *feedback*, transformando-o num *feedback* negativo. Mesmo que julgue realizar bons *feedbacks*, tenha o espírito do aprendiz que está sempre procurando melhorar a forma de realizar sua tarefa.

Missel (2016) cita que para dar o *feedback* o gestor deve superar suas barreiras pessoais como medo de errar, de magoar e de ser criticado. É preciso ter humildade e entender que estamos no mundo para aprender e nos desenvolvermos como pessoas e profissionais, que temos dificuldades mas que devemos enfrentar as situações com o olhar “o que preciso aprender com isso?”. Outro fator importante é conhecer seus funcionários em relação a comportamentos, habilidades, atitudes, resultados, dificuldades, o que ele gosta, quais suas carências e virtudes, o que ajudará o gestor a desenvolver sua equipe. Para isso o gestor deve se aproximar e interagir com sua equipe.

Williams (2005) e Missel (2016) citam alguns princípios básicos para o *feedback* que devem ser compreendidos, são eles: 1- A qualidade das relações depende da qualidade e quantidade de *feedback* que os indivíduos recebem um do outro. Se o *feedback* for pobre a

relação será pobre, se for crítico ou ofensivo assim será a relação, mas se for positivo a relação será positiva. 2- A cordialidade é um tipo fundamental de *feedback*. Dar bom dia ao funcionário e perguntar como foi seu final de semana é um *feedback* importante e de grande valor para a maioria das pessoas, embora muitos gestores considerem irrelevante ou papo furado. 3- O contato visual é um tipo de *feedback*, pois demonstra que você está dando atenção à pessoa. 4- Algumas pessoas demandam mais *feedback* do que outras, são de “manutenção alta” pois precisam de muita atenção e disponibilidade. Se negarmos *feedback* a essas pessoas por medo de sempre quererem mais, estaremos piorando a situação. 5- Negar *feedback* a alguém pode ser muito doloroso, a pessoa pode se sentir ignorada sendo um tipo de castigo psicológico.

Roland e Bee (2002) propõe o desenvolvimento de habilidades nas ferramentas citadas abaixo para a realização da crítica construtiva. Elas reforçam ou complementam as dimensões citadas por Williams (apresentadas acima neste documento), são elas:

Analisar a situação: identificar o que precisa ser mudado e por quê, ter exemplos, descrever o que aconteceu e quais foram as consequências.

Determinar o(s) efeito(s) e o(s) objetivo(s): ter claro o que você quer com a crítica e construir sua estratégia em torno disso. Seu objetivo deve ser expresso positivamente (se concentrar no que deve ser feito e não no que está errado), ser específico, poder ser realizado por você, em casos mais complexos indicar o comportamento que espera, ser realista (o objetivo é capaz de ser executado? você tem tempo e energia para ajudar se for o caso?), ter ciência do que pode te impedir de alcançar o objetivo, ser vantajoso (vale o esforço e tempo dispendido?) e ser apresentado em uma escala de tempo. O interlocutor necessita compreender a necessidade do objetivo.

Ajustar-se a receptividade: as pessoas diferem na sua capacidade de receber críticas o que pode variar também dia a dia. Se perceber que a pessoa está limitada em sua capacidade de receber críticas concentre-se nos pontos mais importantes.

Criar o ambiente propício: estabelecer um clima de respeito mútuo, verdade e possibilidade de criticar e ser criticado. Realizar o encontro na primeira oportunidade depois do fato indesejado, em local tranquilo sem interrupções. Adaptar-se aos aspectos do comportamento da pessoa (ex: tente parecer animado se a pessoa apresentar animação, ou mais tranquilo se a pessoa apresentar tranquilidade).

Comunicar-se efetivamente: lembre-se que 7% da mensagem é o que você diz, 38% é a maneira como diz (tom de voz, ênfase, volume da voz e ritmo com que você fala) e 55% é sua linguagem corporal (postura, expressão do seu rosto, contato visual, etc), portanto preocupe-se com os três aspectos. Lembre-se de ouvir e observar (concentre-se no outro, mantenha a mente aberta e livre de preconceitos, mantenha-se calmo, demonstre que está prestando atenção) e fazer perguntas que levem a pessoa a reflexão e a alternativas de como solucionar o problema.

Descrever o comportamento que deseja mudar: é essencial que a pessoa compreenda qual é o ponto, aceite que haja o problema e aceite que haja necessidade de mudança. Tenha exemplos de fatos ocorridos, não julgue e não faça comentários sobre a pessoa e evite desqualificá-la. Explique as consequências do comportamento.

Descrever o comportamento desejado: deixe claro o comportamento ou desempenho que deseja que a pessoa apresente, muitas pessoas não têm claro qual é o padrão desejado.

Procurar soluções conjuntamente: executar a mudança pode não ser simples, a pessoa pode precisar da sua ajuda e você pode dar algumas sugestões, por exemplo, se o projeto está atrasado sugira a ela que divida em tarefas menores que possam ser programadas. Se isso não for possível procure encorajá-la a encontrar soluções através de perguntas abertas, por exemplo, “o que você poderia fazer diferente?” ou, se for o caso, tente viabilizar um treinamento. O importante é não ajudar demais oferecendo-se, por exemplo, para realizar a tarefa.

Stéfano (2017) cita que dar conselhos não ajuda o outro a exercitar sua habilidade de resolução, mas que ele é necessário quando o grau de maturidade do funcionário é baixo. Logo, devemos usar o bom senso.

Concentrar-se naquilo que se acha bom: considere também os comportamentos positivos e não só os que necessitam de melhoria. Ao dar o *feedback* comente também sobre os pontos positivos.

Chegar a um acordo: você não pode forçar a pessoa a mudar um comportamento, mas pode ajudá-la, encorajá-la. Logo, é importante que ela enxergue a necessidade de mudança e concorde que é importante, concorde com as ações necessárias para a mudança e sejam estabelecidos prazos ou acompanhamentos.

Williams (2005) apoiado por Leme (2015) aborda a ideia de mudar um comportamento indesejado através de **feedbacks positivos** ao invés de corretivos. Ao invés de dar o *feedback*

corretivo procure algum comportamento que mereça *feedback* positivo mesmo que não esteja relacionado ao comportamento a ser corrigido e aplique-o utilizando o seguinte roteiro:

1. Descreva um comportamento específico
 2. Descreva as consequências do comportamento
 3. Descreva como você se sente em relação ao comportamento
 4. Descreva por que você se sente dessa forma
- (WILLIAMS, 2005, p. 93)

A ideia é continuar aplicando *feedbacks* positivos a cada oportunidade observada para que as reações em cadeia que ele provoca no receptor atinjam o comportamento indesejado e a mudança ocorra apenas com a aplicação dos *feedbacks* positivos.

Esse processo requer persistência, paciência, estratégia e dedicação do gestor, que terá como resultado colaboradores mais motivados e comprometidos de uma forma mais espontânea. Porém, esse processo é lento e requer tempo que, muitas vezes, as empresas não possuem. Nesse contexto, muitos preferem aplicar o *feedback* corretivo por ser mais pontual, porém Leme (2015) recomenda o uso do *feedback* positivo assim que possível.

Caso seja necessário o ***feedback* corretivo**, Leme (2015) propõe 10 passos para realizá-lo, os quais seguem abaixo:

1. Inicie por um *feedback* positivo.
 2. Cite o ponto a ser tratado, o problema em si.
 3. Faça questionamentos ao receptor conduzindo para que as respostas identifiquem o comportamento indesejado.
 4. Enfatize o comportamento a ser corrigido.
 5. Diga como esse comportamento afetou você, sua equipe ou os envolvidos, a empresa e os resultados obtidos.
 6. Ilustre como a correção desse comportamento proporcionará benefícios ao próprio receptor, a você, à sua equipe ou aos envolvidos, à empresa e aos resultados.
 7. Peça sugestões ao receptor de como promover a mudança de comportamento.
 8. Sele o compromisso com o Colaborador das ações que serão adotadas.
 9. Diga a sua confiança na ação a ser desenvolvida, promovendo ou apoiando as condições para que aconteça.
 10. Fique atento ao primeiro sinal de mudança para aplicar o *feedback* positivo.
- (LEME, 2015, p. 70)

O objetivo de iniciar por um *feedback* positivo, de preferência relacionado ao *feedback* corretivo, é de mostrar ao receptor que ele é capaz de promover mudanças. Porém, como o foco é o *feedback* corretivo deve-se manter uma postura séria e firme, porém cordial e respeitosa.

Foque no problema a ser tratado não deixando dúvidas sobre o fato, o objetivo é fazer com que o receptor identifique o comportamento que gerou a situação indesejada. Isto é importante para que a solução possa partir dele proporcionando um maior nível de consciência sobre o *feedback*. Uma das técnicas que pode ser usada para isso são as perguntas orientadas. As perguntas, principalmente as abertas (o que, como, onde, por que, etc), se bem conduzidas pela pessoa que dá o *feedback* levam o interlocutor a falar, a descrever a situação problemática, a refletir sobre o fato ocorrido, a avaliar a situação, a ver por outra perspectiva, a questionar e buscar alternativas de mudança por si próprio. A busca da solução pelo próprio funcionário fará com que ele assuma a responsabilidade pela mesma, diferentemente se for uma solução imposta.

Ao identificar o comportamento que gerou o problema enfatize-o, diga como afetou você, a equipe, os envolvidos, os resultados, o próprio receptor do *feedback*. Ilustre o que acontecerá se esse comportamento for corrigido e quem ganhará com isso.

Pergunte ao receptor do *feedback* que ações ele pode tomar para evitar que esse comportamento ocorra novamente. Nem sempre a resposta vem rápido, portanto respeite o silêncio. Uma forma de auxiliá-lo seria aplicar a mesma técnica de perguntas citadas acima, nem que seja para que ele chegue eventualmente a sugestão que previamente você preparou.

Apoie o receptor no que for necessário para que ele realize as ações. Demonstre confiança de que ele pode realizar a mudança e, assim que possível, incentive-o através de *feedback* positivo. Stéfano (2017) cita que quando alguém acredita em nós, naturalmente nos tornamos pessoas melhores para não desapontar o outro.

Caso o *feedback* positivo e o corretivo tenham sido corretamente aplicados, porém não surtiram efeito, Leme (2015) propõe o uso do ***feedback* corretivo/incisivo** (esta ideia também é abordada por Williams (2005), porém não com esta denominação). Trata-se de um *feedback* direto, decisivo e sem rodeios, dado através de uma postura respeitosa porém enérgica, estabelecendo possíveis punições ou condições para sua permanência na empresa, caso não mude sua conduta.

Neste tipo de *feedback*, caso o resultado não seja alcançado, é importante que a punição realmente seja cumprida, do contrário o emissor do *feedback* cairá no descrédito colocando em dúvida sua capacidade como gestor. Logo, se não puder executá-lo não o faça.

Seguem os 10 passos sugeridos por Leme (2015) para a aplicação do *feedback* corretivo/incisivo:

1. Tenha postura séria, enfática, rigorosa e enérgica, porém não desrespeite o receptor do *feedback*.
 2. Apresente diretamente o comportamento inadequado do Colaborador.
 3. Relate como isso está afetando as partes envolvidas.
 4. Deixe claro as tentativas e oportunidades realizadas.
 5. Exija que seja tomada uma postura sobre o assunto.
 6. Coloque-se à disposição para auxiliá-lo no que for preciso e possível.
 7. Determine um prazo para que sejam observadas as mudanças desejadas.
 8. Se houver algum tipo de punição, caso não ocorra a transformação desejada, deixe claro qual será a punição, como e quando será.
 9. Encerre dizendo que acredita haver espaço para a reversão da situação.
 10. Acompanhe de perto a evolução do Colaborador e, no primeiro sinal de mudança, incentive-o com *feedback* positivo.
- (LEME, 2015, p. 80)

Segundo Stéfano (2017), existem dois pressupostos básicos para que qualquer aprendizado aconteça: aprender requer prática e não existe fracasso, apenas *feedback*. Não é lógico exigir que alguém exerça uma competência perfeitamente nas primeiras vezes. Porém, é importante que o gestor contribua para que a pessoa não se sinta fracassada caso não gere resultados imediatos, pois os ganhos são progressivos a cada nova tentativa. Perceber o que não funciona é um *feedback* importante para que o receptor não perca tempo fazendo a mesma coisa. Perceber o que funcionou mesmo que “um pouco” também é um *feedback* importante, pois indica que estamos numa direção melhor. Comemore os avanços para incentivar o receptor a prosseguir em seu desenvolvimento. Procure enxergar o potencial das pessoas, não se fixando apenas em sua antiga *performance*.

A autoconfiança é a chave para a manifestação do potencial e para a *performance*. Para isso, as pessoas necessitam acumular sucessos por seus próprios méritos e saber que outras pessoas acreditam nelas, o que significa ter a confiança, o incentivo e o apoio para fazer escolhas e tomar decisões. (WHITMORE, 2010).

Dar *feedback* é um desafio, pois as pessoas são diferentes e reagem de maneiras diferentes. Logo, precisamos entender as outras pessoas e a maneira como elas reagem para aprimorar nossa capacidade de dar retorno. (WILLIAMS, 2005).

2.6 Metodologias de *feedback*

Alguns autores propõem metodologias para a aplicação do *feedback* nas organizações. Abordaremos as metodologias a seguir de forma macro com o objetivo de dar uma visão geral, são elas: Avaliação 360°, M.A.R.C.A, *Feedback* Corporativo e Técnica do *feedback* positivo, corretivo e incentivo.

2.6.1 Avaliação 360°

Segundo Leme (2015), a avaliação 360° consiste em ter a percepção de mais de um avaliador sobre o mesmo indivíduo. Além da percepção do superior imediato, inclui a autoavaliação do indivíduo avaliado, a percepção de seus subordinados, de seus pares, clientes e fornecedores internos; por isso a denominação 360°. Embora nem todos tenham superiores ou subordinados continua sendo uma avaliação de “múltiplas fontes”.

Embora a avaliação 360° seja mais utilizada para avaliação comportamental ela pode ser aplicada para outros tipos como, por exemplo, avaliação técnica. Pode ocorrer em determinadas situações dos subordinados não terem conhecimento para avaliar seu chefe tecnicamente. Porém, o superior, seus pares, a autoavaliação, etc continuam caracterizando a avaliação de múltiplas fontes.

O comportamento é o que os outros observam daquilo que a pessoa faz. Logo, tem um grau de subjetividade pois cada um tem uma forma de percepção. A avaliação 360° é um instrumento que possibilita diminuir o grau de subjetividade na avaliação, pois seu objetivo é aumentar o nível de consciência do avaliado sobre como seus comportamentos são percebidos pelas pessoas ao seu redor e como isso impacta nos resultados.

A avaliação deve ser precisa, ter propósito claro e específico. Quanto mais específico for o item avaliado, menor será a subjetividade ou a margem de interpretação fora do contexto a ser pesquisado. O desafio é como identificar os comportamentos necessários para a organização, para a função e como mensurá-los, e ainda que escala utilizar na avaliação.

Deve-se deixar claro o período de observação dos comportamentos ou das características que compõem o instrumento de avaliação, estabelecendo-se um passado recente para que os

avaliadores não considerem fatos anteriores. Em geral, considera-se o período a partir da última avaliação.

Leme (2015) recomenda não associar a avaliação 360° com remuneração, pois ela não identifica a entrega do colaborador. Ainda, corre-se o risco de virar uma “campanha” para que todos ganhem o aumento salarial perdendo o objetivo da avaliação.

São necessários também alguns cuidados com a coleta de dados. Um avaliador somente poderá avaliar alguém com o qual conviva, para diminuir o risco de informações erradas. O preenchimento da avaliação deve ser realizado em local e hora marcados, sem interrupções, para que o avaliador possa se concentrar na avaliação. Por fim, deve-se agendar a devolutiva para o avaliado discutindo-se as questões específicas de interesse da empresa e do colaborador para atingir as metas organizacionais e pessoais.

Leme (2015) cita que um número razoável de avaliações para um avaliador seria no máximo de 12 a 15 pessoas. Porém, isso não é regra considerando que ele deve conviver com o avaliado. Já, seria recomendável para um avaliado ter no mínimo 5 avaliadores e no máximo 15. A confidencialidade dos avaliadores dependerá da cultura e porte da empresa (empresa pequena não há como não saber quem está avaliando). Uma opção seria a seleção automática dos avaliadores sem que sejam identificados.

A implantação da avaliação 360° requer engajamento de todos incluindo colaboradores, gestores e a alta direção, e prioridade na implantação (investimento de tempo e recurso).

2.6.2 M.A.R.C.A

O *feedback* M.A.R.C.A foi proposto por Stéfano (2017) e pode ser utilizado tanto para *feedback* positivo quanto corretivo. Seu objetivo é gerar aprendizado para o receptor, e consiste dos seguintes elementos:

M – Momento: especifique quando ocorreu o fato que você deseja abordar. Exemplo: hoje de manhã, na última reunião com o cliente, na elaboração do relatório mensal de acompanhamento do projeto, etc. Isso é importante para que o receptor tenha consciência exata do que aconteceu.

A – Ação: descreva o fato em si, o comportamento ou ação que você deseja reforçar (em caso de *feedback* positivo) ou inibir (*feedback* corretivo). Exemplos: boa postura e argumentação na negociação com o cliente; excessiva demora na entrega de um relatório importante, etc.

R – Reação: descrever a reação que a ação causou na equipe, em você e outros envolvidos. Isso é importante para que o receptor perceba o impacto que está causando nos outros, pois pode ser que não perceba de forma clara. Exemplos: o cliente ficou muito satisfeito com a proposta pois atendeu suas necessidades e expectativas, e as condições propostas foram boas também para a empresa; o atraso no relatório deixou a diretoria sem informações suficientes para a tomada de decisão e gerou dúvidas sobre a competência do nosso setor.

C – Consequência: descreva quais as consequências daquela ação ou comportamento em relação aos resultados esperados, aos envolvidos e ao próprio receptor do *feedback*. Exemplos: o cliente fechou negócio com a empresa, sendo uma boa negociação para ambos os lados; a diretoria não tinha toda a informação necessária para a tomada de decisão o que pode ter prejudicado suas ações.

A – Alternativa: estimular o receptor a identificar alternativas para a mudança de comportamento. Esse é o único elemento que não se aplica a um *feedback* positivo. Exemplo: o que você poderia fazer para não atrasar o relatório nas próximas vezes?

2.6.3 *Feedback* Corporativo

O *feedback* Corporativo foi proposto por Missel (2016) e consiste em seis etapas, as quais estão representadas na tabela abaixo:

FERRAMENTA	ETAPA	OBJETIVO
FEEDBACK	1. Descreva apenas um comportamento.	DIAGNÓSTICO
	2. Descreva o que isso está lhe causando (comportamento ou sentimento).	
	3. Descreva por que você se sente dessa forma.	
	4. Exemplifique.	
FEEDFORWARD	5. Sugira ou pergunte ao <i>taker</i> uma solução que será desenvolvida no futuro.	DESENVOLVIMENTO E PLANO DE AÇÃO
	6. Encontre um acordo mútuo para as soluções propostas.	

Tabela 1: *Feedback Corporativo*

Fonte: MISSEL (2016)

Segundo Missel (2016), a primeira habilidade de quem dá o *feedback* é não julgar os comportamentos e pessoas, sendo este um fator fundamental para o sucesso da etapa 1 desta metodologia. Abandonar os julgamentos não significa ignorar os erros, mas ver os acontecimentos como eles são sem acrescentar nada a eles. O processo pode se tornar mais lento ao utilizar palavras que descrevam, mas não julguem os comportamentos e ações, porém isso favorece a consciência e a mudança de atitude de forma consistente e duradoura.

O *feedback* representado nos passos de 1 a 4 visa contextualizar, diagnosticar e identificar as oportunidades de melhoria do *taker* (receptor). Essas etapas visam conscientizar o receptor sobre oportunidades de mudança e melhoria na performance.

Missel (2016) apresenta o conceito de *feedforward* criado por Marshall Goldsmith, que “...é uma técnica que visa dar ideias e sugestões para o profissional em busca do aperfeiçoamento de determinadas competências que serão necessárias para o alcance das suas metas.” (MISSEL, 2016, p. 96). As etapas 5 e 6 da metodologia representam o *feedforward*, cujo objetivo é concentrar-se nas soluções focando nas sugestões de melhorias, definição de metas e estabelecimento de um acordo entre o emissor e receptor do *feedback* para a execução das ações estabelecidas. Ou seja, está focado no que fazer daqui para frente, mostrando a visão de um futuro positivo com ideias que poderão contribuir para o sucesso e o cumprimento de metas.

Para que o *feedback* tenha sucesso é necessário que o receptor esteja aberto a mudanças, a evoluir e aperfeiçoar suas atitudes e comportamentos, não interpretando o *feedback* como crítica aos seus erros. Por outro lado, o emissor deve estar atendo para transmitir a mensagem

certa e se certificar que o receptor está receptivo ao conteúdo. É importante ter a consciência de que estamos em constante evolução como pessoas e como profissionais.

2.6.4 Técnica *Feedback* Positivo, Corretivo, Incentivo

Leme (2015) aborda esta técnica para *feedback* corretivo que consiste em iniciar a conversar por um *feedback* positivo, de preferência sobre algo relacionado ao fato que motivou o *feedback* corretivo, não se limitando apenas a um elogio. Em seguida aplicar o *feedback* corretivo identificando os pontos passíveis de melhoria, e finalizar ressaltando sua confiança no receptor para que a mudança ocorra. Esta confiança pode ser demonstrada fazendo-se uma referência ao comportamento do *feedback* positivo que iniciou a conversa, mesmo que o assunto seja diferente. Pois, se a pessoa tem um bom desempenho em outra atividade ou está melhorando em um comportamento para o qual você deu *feedback* positivo, isso mostra que ela é capaz de realizar a mudança.

2.7 PNL no *Feedback*

A Programação Neurolinguística (PNL) “...é a ciência da comunicação compreensiva e útil que produz mudanças positivas e resultados pessoais.” (CHUNG, 1997, p. 26). É uma ferramenta que nos ajuda a compreender como nossa mente e corpo interagem, pois considera que todo comportamento possui uma estrutura. Conhecendo como essa estrutura é formada é possível fazê-la funcionar melhor. (COSTA; CAMPOS, 2016).

Como o processo de comunicação é fundamental para a prática do *feedback*, pretendemos abordar neste tópico algumas técnicas da PNL que podem contribuir para um *feedback* eficaz.

2.7.1 *Rapport*

Rapport é fundamental para as relações humanas, mas especificamente para o processo de comunicação entre as pessoas. A palavra em si significa concordância, afinidade, analogia, empatia, ressonância. Segundo Costa e Campos (2016) trata-se de uma interação profunda que permite com que as pessoas se entendam, gerando um sentimento de confiança, respeito, de ser ouvido, gerando uma participação livre e sem resistência no processo de comunicação (dependendo do nível do *rapport*). Isso acontece de forma natural entre pessoas, basta observar um grupo de amigos e verificar como espelham o comportamento verbal e não verbal uns dos outros, ou seja, como compartilham posturas, gestos, aparência física (ex: estilo de roupa), tom de voz, etc.

Segundo O'Connor (2017) o *rapport* pode ser rapidamente construído se tivermos interesse genuíno pela outra pessoa em relação a quem ela é, como pensa, podendo ver o mundo a partir do ponto de vista da outra pessoa. Sensações de apreciação em relação a outra pessoa indica que estamos em estado de *rapport* com ela. Se enfatizamos as diferenças no relacionamento será difícil conseguir *rapport*, mas se enfatizarmos o que temos em comum as resistências tenderão a desaparecer.

Segundo Chung (1997) uma das técnicas mais poderosas para estabelecer o *rapport* é o espelhamento. Espelhamento significa acompanhar a outra pessoa naquilo em que você concorda ou se alinha com ela. Quando as pessoas se identificam umas com as outras, passam a sentir-se parte de um todo maior e entram em cooperação.

O espelhamento está relacionado a **linguagem corporal** e ritmo, volume e tonalidade de **voz**. Preste atenção em como a pessoa está se comportando e faça os mesmos movimentos de maneira sutil de forma que ela não perceba. De preferência adote uma postura similar e não exatamente a mesma. Utilize o mesmo tom de voz, use palavras parecidas, utilize um ritmo parecido (rápido ou lento, com ou sem pausas).

Demonstre interesse pelo que a outra pessoa está dizendo e realmente queira conhecer mais detalhes. Faça perguntas abertas em que a pessoa tenha que contextualizar a resposta e não apenas responder sim ou não. **Ouçá** o que a pessoa tem a dizer, faça com que ela se sinta importante. Participe da conversa também **respondendo**, complementando com alguma experiência similar que você teve, mas logo retorne para a história da pessoa. Mantenha **contato visual**, pois isso também demonstra atenção pela pessoa, porém dose para que não a intimide. **Guarde sua opinião num primeiro momento**, apenas escute sem julgar. Se discordar da

pessoa sem ter criado o *rapport* poderá gerar um bloqueio difícil de ser desfeito. **Sorria**, pois o sorriso contagia as pessoas que estão ao redor e irá levar sentimentos bons ao interlocutor. (COSTA; CAMPOS, 2016).

2.7.2 Posições Perceptuais

Para compreendermos uma situação plenamente precisamos examiná-la de pontos de vista (ou ângulos) diferentes. Nós construímos a compreensão das coisas quando adotamos diferentes perspectivas. A PNL apresenta 3 perspectivas: a **primeira posição** que é a sua própria visão da situação, sua própria realidade; a **segunda posição** que é ver as coisas a partir da perspectiva da outra pessoa, pensar como ela pensa; e, a **terceira posição** que é sair da sua posição e da posição da outra pessoa e ver as coisas de “fora”, de uma maior distância, para que você possa ver o relacionamento entre os dois pontos de vista de forma mais imparcial.

Conheça a sua posição e a de outras pessoas sem necessariamente concordar com elas. Temos uma melhor compreensão dos fatos quando passamos pelas três posições. (O’CONNOR, 2017).

2.7.3 Metamodelo de Linguagem

Segundo O’ Connor (2017), Chung (1997) e Costa e Campos (2016), a linguagem é uma forma de nos comunicarmos com os outros. Nos permite compartilhar nossas experiências e ideias, porém dentro de determinados limites e isso pode levar a mal-entendidos. As palavras que usamos podem ser inadequadas para descrever nossos pensamentos, ou podem ter significados diferentes para outros do que tem para nós. A linguagem é compartilhada, mas o significado é criado individualmente podendo significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Além disso, as palavras reduzem a realidade que criamos a partir de nossa experiência sensorial.

A linguagem “**deleta**” parte da nossa experiência, pois é lenta demais para expressar todas as informações sobre ela. Não conseguiríamos descrever nossas experiências com todos os detalhes sem perder o foco da ideia central e sem irritar quem está ouvindo. Então,

selecionamos o que dizer, deixamos de fora alguns aspectos. O problema é deletarmos informações importantes para a compreensão do interlocutor.

A linguagem **generaliza** quando aplicamos regras de situações que ocorreram umas duas ou três vezes, como se acontecessem sempre. Exemplo: Ninguém consegue ver isso! A generalização é a base da aprendizagem. Aprendemos regras a partir de exemplos representativos e aplicamos para compreender situações similares. O problema é quando generalizamos a partir de uma experiência não representativa, ou quando não levamos em conta as exceções.

A linguagem **distorce** a experiência, atribuindo maior peso a alguns elementos e minimiza outros. Podemos aumentar uma experiência, diminuir, diluí-la, deixar mais concentrada, alterar a sequência de eventos, acrescentar coisas que não aconteceram, etc. Exemplo: Se você chega atrasado em uma reunião sabendo que seu chefe não aprova e no dia seguinte ele lhe dá um trabalho difícil para fazer, você poderá supor que ele fez isso para puni-lo. Porém, você pode estar equivocado. A distorção não é boa nem má. Pode torná-lo infeliz mas também é a base da criatividade.

Segundo O'Connor (2017) a deleção, generalização e distorção são formas naturais de se pensar, porém temos que ter consciência de onde e como os aplicamos e se temos preferência por algum deles. Utilizamos esses recursos para podermos transmitir nossa experiência inconsciente que é muito mais rica em informação e detalhes. Essa representação pode ser boa para atingir nossos propósitos ou podemos não ser bem compreendidos. Uma forma de evitar mal-entendidos é fazer perguntas para o interlocutor que **recuperem informações, esclareçam significado e acrescentem escolhas**.

Perguntas podem ser fechadas ou abertas. Perguntas fechadas são direcionadas e podem ser respondidas com “sim” ou “não”. Perguntas abertas levam a reflexão e a respostas mais elaboradas e descritivas, não podem ser respondidas com “sim” ou “não”. Normalmente começam com “o que”, “quem”, “por que”, “quando”, “onde” e “como”. O Metamodelo é o conjunto de padrões aqui agrupados em deleção, generalização e distorção e perguntas que os reconectam à experiência que as gerou, a fim de compreendermos melhor o mapa mental da pessoa (suas experiências, crenças, valores, etc) e até mesmo a enriquecê-lo. Nesse processo utiliza-se fortemente perguntas abertas.

Seguem os padrões de linguagem e exemplos de questionamentos citados por O'Connor (2017), a fim de exemplificar como podemos recuperar informações omitidas, esclarecer significados e auxiliar o interlocutor a identificar novas possibilidades:

Deleções:

Exemplo: “Isso é importante.”

Questionamento: “O que, exatamente, é importante?”

Exemplo: “Erros foram cometidos.”

Questionamento: “Quem fez o que a quem?” “Exatamente que erros foram cometidos e por quem?”

Exemplo: “Eu falhei.”

Questionamento: “Exatamente como você falhou?”

Exemplo: “Eu fiz aquilo muito mal.”

Questionamento: “Mal comparado com o quê?”

Exemplo: “Obviamente, isso não é bom suficiente.”

Questionamento: “Quem disse que isso não é bom o suficiente e com base em quê?”

Generalizações:

Exemplo: “Sempre tenho razão.”

Questionamento: “Já houve uma ocasião em que você tenha cometido um erro?”

Exemplo: “Você não deveria achar que isso é difícil.”

Questionamento: “Por que não? Pode ser que ache?”

Exemplo: “Não posso dizer a ele.”

Questionamento: “O que aconteceria se dissesse?” “O que impede?”

Distorções:

Exemplo: “Ela está sempre atrasada ela não se importa.”

Questionamento: “Exatamente como o atraso dela significa que ela não se importa?”
 “John se atrasou, mas ele é claramente comprometido, não é?”

Exemplo: “Tenho medo do fracasso.”

Questionamento: “Do que tem medo de fracassar fazendo?”

Exemplo: “Ele não gosta de mim.”

Questionamento: “Como sabe que ele não gosta de você?”

Exemplo: “Isso é importante”

Questionamento: “O que, exatamente, é importante?”

Exemplo: “Ele faz com que me sinta mal.”

Questionamento: “Exatamente como você pensa que ele o faz sentir-se mal?” “Como gostaria de se sentir? Gostaria de ter uma escolha quanto a como se sentir?”

Exemplo: “Por que você não consegue fazer nada certo?”

Questionamento: “Você pensa que não faço nada certo?” “O que lhe faz pensar que não posso fazer nada certo? Posso fazer algumas coisas certo, por exemplo...”

Perguntas de metamodelo devem ser feitas de forma assertiva, com suavidade e enriquecem a comunicação entre as partes. Porém, faça as perguntas quando necessárias e não porque pode fazê-las. Caso, no processo de comunicação o interlocutor se exalte, procure utilizar frases “amortecedoras”, como por exemplo: “entendo seu ponto de vista...”, “eu imagino se...”, “eu fico me perguntando se...”.

2.7.4 Auxiliares linguísticos

Usar a linguagem com precisão é essencial para nos comunicarmos melhor. Paiva, Mancilha e Richards (2011) apresentam algumas palavras e expressões que, quando utilizadas, podem dificultar nossa comunicação. São elas:

- NÃO: não inicie a frase com “não” pois ela traz a mente o que está junto dela. Exemplo: “não fale alto ao telefone”, logo pensamos em falar alto. Ao invés de dizer o que não deve ser feito é melhor dizer o que deve ser feito (frase no afirmativo). Neste exemplo o melhor seria dizer “fale baixo ao telefone”.

- MAS: a palavra “mas” nega o que foi dito antes ou diminui sua importância. Exemplo: “Você é muito competente mas precisa escutar as outras pessoas”. Talvez seu elogio sincero se transforme em algo negativo. Por outro lado, o “mas” pode transformar algo negativo em positivo, exemplo: “Precisa escutar as outras pessoas, mas você é muito competente.”. Provavelmente a segunda forma será melhor aceita. Procure substituir o “mas” por “e”, pois ele fará a ligação na frase deixando ambos os lados como mesmo nível de importância. Exemplo: “Você é muito competente e precisa escutar as outras pessoas.”. As palavras “porém”, “entretanto”, “no entanto”, “contudo”, etc, causam o mesmo efeito que o “mas”.
- TENTAR: a palavra “tentar” pressupõe falha, exemplo: “Vou tentar ir ao cinema hoje.” Existe grande chance de não ir. Evite tentar, faça.
- DEVO, TENHO QUE, PRECISO: pressupõe que algo externo controla sua vida. Em vez disso, utilize “quero”, “decido”, “vou”.
- NÃO POSSO, NÃO CONSIGO: dá a ideia de incapacidade pessoal. Melhor utilizar “não quero”, “não podia”, “não conseguia” que pressupõem que vai poder ou conseguir.
- Quando falar de questões negativas sobre você mesmo fale no passado ou acrescente “ainda”, exemplo: “Tenho dificuldade de fazer o relatório”, diga “Não consigo ainda fazer o relatório”.
- Fale de mudanças desejadas no futuro com verbo no presente, exemplo: em vez de dizer “vou conseguir” diga “estou conseguindo”.
- SE: substitua “se” por “quando”, exemplo: ao invés de falar “Se terminar o trabalho passo na sua casa”, fale “Quando terminar o trabalho passo na sua casa”, pois pressupõe que você está decidido.
- ESPERO: pressupõe dúvida e enfraquece a linguagem, exemplo: ao invés de falar “espero passar na prova”, diga “sei que vou passar na prova” pressupondo que você está decidido.
- Substitua o verbo no condicional pelo verbo no presente. Ao invés de dizer “Eu gostaria de agradecer o bom trabalho desenvolvido”, diga “Eu agradeço o bom trabalho desenvolvido”, pressupondo uma situação mais concreta e mais forte.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de pesquisa utilizada no desenvolvimento deste trabalho trata-se de uma abordagem qualitativa, com fins exploratórios através de meios bibliográficos.

3.1 Técnicas de seleção de obras

Foram selecionados livros e artigos através de pesquisa na internet e bibliotecas físicas, pelas seguintes palavras-chave relacionadas ao tema e as questões de estudo: *feedback*, *feedback* corporativo, metodologia *feedback*, *feedback* 360, *feedback* eficaz, PNL, *coach*, líder *coach*. Além disso, foram selecionados livros citados em referências bibliográficas de módulos do MBA – DHG-1/16, relacionados ao tema.

A seleção da bibliografia ocorreu após a verificação da sinopse ou sumário e, em alguns casos, após uma verificação geral nos capítulos das obras. Foram selecionadas as que indicavam maior aderência as questões de estudo.

3.2 Procedimento de análise das obras

As obras selecionadas foram lidas seguindo-se a similaridade de conteúdo e a sequência proposta no trabalho. A partir das experiências e pontos de vistas dos autores foram selecionados os conteúdos mais relevantes para o tema e questões de estudo, havendo uma organização dos mesmos por item a ser tratado neste trabalho. Tendo o conhecimento de todo o conteúdo selecionado, iniciamos a elaboração do documento explorando as ideias e experiências apresentadas pelos autores que, muitas vezes, se complementaram.

3.2 Limitações do método

O método baseou-se em um estudo teórico. Trata-se do resultado de experiências de outros autores, alguns deles também consultores ou profissionais que puderam verificar os resultados ao se aplicar as práticas aqui mencionadas. Embora essas orientações possam nos

ajudar a agir de forma mais assertiva ao dar *feedback*, essa prática requer o desenvolvimento de habilidades e “treino” para obtermos os resultados desejados.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar práticas que contribuem para um *feedback* eficaz. O *feedback* é qualquer informação que recebemos sobre nós mesmos. Pôde-se verificar a importância do *feedback* nas organizações como ferramenta para reforçar comportamentos que necessita fortalecer ou disseminar, e para realinhamento em relação a comportamentos indesejáveis ou que não condizem com os objetivos da empresa. Logo, o *feedback* é algo que, preferencialmente, deve ser diário para que a situação indesejada seja corrigida o mais breve possível, visando o desenvolvimento do colaborador e a melhoria dos serviços prestados pela empresa.

O *feedback* positivo é tão importante quando o corretivo, pois deixa claro que a pessoa está no caminho certo, qual o impacto de suas ações para todos os envolvidos, destaca comportamentos desejáveis e, é possível que motive o colaborador a se desenvolver até mesmo em outras frentes de trabalho onde apresenta maiores dificuldades. É diante dessa perspectiva que Williams (2005) e Leme (2015) defendem a ideia de que um comportamento indesejável pode ser eliminado através de sucessivos *feedbacks* positivos, mesmo que estes não estejam diretamente relacionados ao que se deseja modificar, pelo efeito motivador que este provoca no indivíduo indicando que ele é capaz.

O *feedback* corretivo é algo mais difícil de realizar, pois objetiva a mudança de um comportamento. Para que tenha maiores chances de ser aceito ele necessita estar repleto de intenção positiva, porém o resultado do *feedback* dependerá também de como o receptor o recebe. O emissor necessita querer o bem do outro, ajuda-lo a perceber os pontos de melhoria e fornecer o apoio necessário. Desta forma, o receptor poderá enxergar o *feedback* como uma oportunidade de desenvolvimento profissional e por que não pessoal.

O *feedback* não pode envolver julgamento, ser pessoal ou impreciso. Deve se basear em fatos ocorridos, nos impactos provocados, deixar claro o que deve ser mudado e o que se espera, além de provocar uma reflexão do interlocutor sobre como ele poderá realizar a mudança e

auxilia-lo nessa questão, se for o caso. Deve abordar também *feedback* positivo e não só corretivo, a fim de indicar que a pessoa tem condições de superar os desafios para um maior desenvolvimento. Se o *feedback* não for bem praticado ele pode se tornar insignificante ou negativo/ofensivo, neste caso podendo gerar grandes danos ao receptor. Ainda, se o *feedback* não for praticado pode desmotivar até mesmo funcionários de boa performance, podendo ser motivo de desligamentos da empresa.

Embora o *feedback* seja importante nas organizações, ele é pouco praticado. Dentre os motivos destacamos a falta de preparo dos gestores para lidar com o fator humano, a falta de tempo para se preparar para o *feedback* devido à pressão e demais atividades do dia a dia, e por acharem que vão magoar ou criar atritos. É necessário ter em mente que se trata de um aprendizado e que requer do emissor, entre outras coisas, autoconhecimento, autocontrole, boa comunicação, conhecimento sobre o receptor, percepção aguçada. É necessário desenvolver habilidades e persistência. O ideal seria que o *feedback* fizesse parte da cultura da empresa e fosse praticado entre todos, sendo entendido como parte do processo de trabalho.

As metodologias de *feedback* abordadas neste trabalho baseiam-se nas habilidades mencionadas acima. A Avaliação 360° é interessante por possibilitar avaliação em todas as direções na hierarquia e entre pares. Isso permite ter uma melhor percepção sobre o indivíduo avaliado, a partir da avaliação de vários colegas que trabalham com ele e de sua autoavaliação. Porém, requer forte patrocínio da diretoria, boa comunicação e um cuidado para que não se torne um conchavo entre os funcionários. As metodologias abordam atividades relacionadas a diagnóstico (identificação do que está ocorrendo e o que isso gera) e também “o quê” fazer para realizar a mudança. O importante é identificar a que melhor se adequa ao contexto da sua empresa.

As técnicas da PNL que podem ser aplicadas no processo de comunicação do *feedback* não se limitam as quatro mencionadas nesse trabalho, porém elas são de grande ajuda. O estabelecimento de *rapport* (afinidade, respeito, etc) entre as partes é importante para facilitar a comunicação entre ambos e promover maior possibilidade de aceitação do *feedback* por parte do receptor. A aceitação de uma crítica, provavelmente, será dificultada se a recebermos de alguém com quem não temos afinidade alguma.

Avaliar a situação que está sendo abordada no *feedback* por diferentes pontos de vista (posições perceptuais) é muito importante para avaliarmos a nossa percepção a respeito, os

impactos do comportamento ocorrido para os envolvidos e nos colocarmos no lugar do receptor procurando compreender suas atitudes sem necessariamente concordar com elas. Desta forma, teremos uma melhor compreensão do ocorrido.

O uso do metamodelo no *feedback* é interessante na medida que nos chama a atenção para os padrões de linguagem que podem ser percebidos no receptor do *feedback*. Desta forma, podemos conhecer melhor o receptor e utilizar perguntas abertas para melhor esclarecer as informações, significados e ajudar a ampliar suas escolhas.

Os auxiliares linguísticos são importantes para melhorar a comunicação entre o emissor e o receptor do *feedback*, através da utilização de termos mais apropriados para expressar nossas ideias e transmitir maior segurança.

Em empresas que não tem a cultura do *feedback* este pode ser visto como uma intromissão ou punição. Porém, é importante começar a disseminá-lo começando, por exemplo, por sua área. As habilidades de dar e receber *feedback* podem ser desenvolvidas e este trabalho apresenta caminhos para isso. Caso o receptor tenha dificuldade em assimilar o *feedback* persista e desenvolva suas habilidades. O *feedback* é uma forma de dar atenção ao funcionário, de demonstrar preocupação com o seu desenvolvimento, de fornecer informações que podem ajudá-lo a ter mais chances de crescimento na empresa. Logo, é algo que deve ser valorizado por ambas as partes, podendo promover a motivação dos funcionários.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHUNG, Tom. **Qualidade Começa em Mim**. 5. ed. São Paulo: Maltese, 1997.

COSTA, Marco T. R.; CAMPOS, Alexandre A. **A Arte da Comunicação através da PNL: como se destacar no ambiente empresarial**. 1. ed. São Paulo: Leader, 2016.

LEME, Rogério. **Feedback para Resultados na Gestão por Competências pela Avaliação 360°**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MILANO, Myrella L.; STRAPASSON, Bruno A. **Efetividade da fonte de feedback sobre desempenho em ambiente organizacional**. *PSIENCIA Revista Latinoamericana de Ciência Psicológica*, 8, doi: 10.5872/psiencia/8.3.23.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo: como saber se está indo bem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

O' CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística PNL: Um Guia Prático para Alcançar os Resultados que Você Quer**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

PAIVA, Luiz A.; MANCILHA, Jairo; RICHARDS, John. **Coaching: Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

ROLAND; BEE, Frances. **Feedback**. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

STÉFANO, Rhandy Di. **O Líder-Coach: Líderes Criando Líderes**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2017.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo Feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. 1. ed. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.

WHITMORE, John. **Coaching para Performance: aprimorando pessoas, desempenhos e resultados. Competências pessoais para profissionais**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem! Uma história sobre a importância de dar e receber feedback**. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.