

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIANA REDONDO DE ASSIS

O FEEDBACK CORPORATIVO ESTÁ EM XEQUE?
UM ESTUDO DE CASO DA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO DE FUNCIONÁRIOS
SOBRE FEEDBACK CORPORATIVO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

SÃO PAULO
2021

MARIANA REDONDO DE ASSIS

O FEEDBACK CORPORATIVO ESTÁ EM XEQUE?

UM ESTUDO DE CASO DA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO DE FUNCIONÁRIOS
SOBRE FEEDBACK CORPORATIVO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da
Fundação Getúlio Vargas, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Gestão para a
Competitividade

Orientadora: Profa. Dra. Beatriz Maria
Braga

SÃO PAULO

2021

Assis, Mariana Redondo de.

O feedback corporativo está em xeque? Um estudo de caso da percepção de um grupo de funcionários sobre feedback corporativo em uma empresa de tecnologia / Mariana Redondo de Assis. - 2021.

128 f.

Orientador: Beatriz Maria Braga.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Pesquisa organizacional. 3. Administração de pessoal. 4. Motivação no trabalho. I. Braga, Beatriz Maria. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 658.3

MARIANA REDONDO DE ASSIS

O FEEDBACK CORPORATIVO ESTÁ EM XEQUE?

UM ESTUDO DE CASO DA PERCEPÇÃO DE UM GRUPO DE FUNCIONÁRIOS
SOBRE FEEDBACK CORPORATIVO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA

Trabalho Aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade

Data de aprovação: 30 /03/2021

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Beatriz Maria Braga
FGV-EAESP

Prof. Anderson Sant'Anna
FGV-EAESP

Profa. Vania Nassif
Universidade Nove de Julho

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha orientadora, Prof^a. Dra. Beatriz Maria Braga, por ter me guiado com tanta dedicação nesse processo de pesquisa. Sua positividade e suas orientações precisas e diretas foram preciosas para a manutenção do foco e da motivação em um período tão difícil como o que passamos no ano de 2020.

Aos professores da EAESP-FGV, por terem proporcionado uma jornada transformadora de descobertas e aprendizados.

A minha companheira para a vida toda, Cibele, por todo o seu amor e compreensão durante o processo.

Aos meus pais, por demonstrarem sempre seu apoio incondicional aos meus projetos de vida.

Aos meus irmãos, Daniel e André, por me fazerem sempre voltar a ser criança quando estamos juntos.

Aos meus amigos, pela compreensão sobre minha ausência em muitos momentos nos últimos dois anos.

Aos meus líderes, Romaine Buck, Glenda Kirby e Ashish Uchil, pelo apoio e incentivo à busca do meu desenvolvimento profissional nesse período.

A minha equipe, André, Bia, Lauris, Nati e Fiorella. Vocês foram fonte de inspiração no meu processo de aprendizado, obrigada por me ensinarem em cada interação.

Aos entrevistados, ex-colegas que aceitaram o convite de dedicar um tempo importante de seus dias para conversar comigo, e compartilhar suas experiências.

"[...] se tentares viver de amor, perceberás que, aqui na terra, convém fazeres a tua parte. A outra, não sabes nunca se virá, e não é necessário que venha. Por vezes, ficarás desiludido, porém jamais perderás a coragem, se te convenceres de que, no amor, o que vale é amar [...]"

(Chiara Lubich)

“Gerenciar com compaixão não é apenas a melhor maneira de construir uma equipe, é a melhor maneira de construir uma empresa.”

(Jeff Weiner)

RESUMO

Apenas 15% dos profissionais no mundo dizem estar comprometidos com seu trabalho atual e mencionam oportunidades de desenvolvimento profissional como um dos principais fatores de engajamento, que buscam nas organizações. Nesse sentido, o *feedback* corporativo é considerado ferramenta essencial no desenvolvimento dos profissionais nas organizações. Esse estudo seguiu uma metodologia qualitativa, utilizando o delineamento do estudo de caso. A pesquisa foi iniciada com um levantamento da revisão de literatura sobre *feedback* corporativo, pessoas e vantagem competitiva, culturas organizacionais promotoras do *feedback*, motivação e engajamento. A revisão de literatura, realizada para o presente estudo, colocou em evidência os diversos fatores necessários para uma experiência positiva dos indivíduos com o *feedback* corporativo e seu consequente engajamento com as organizações. Em seguida, foram realizadas entrevistas com um grupo de funcionários da empresa escolhida para o estudo de caso, buscando evidências para a compreensão de suas experiências com o *feedback* corporativo. De acordo com os resultados obtidos, o *feedback* é um fator essencial para que os funcionários se sintam valorizados pela organização, e dediquem seus esforços para o atingimento de metas e objetivos definidos. Ainda, as evidências encontradas sugerem que organizações com culturas promotoras do *feedback* poderão atingir maior sucesso no engajamento das pessoas em relação àquelas que não investem nesse aspecto da gestão de pessoas. Finalmente, os resultados obtidos revelam que líderes e liderados são os pilares mais importante nessa interação de *feedback*, sendo essencial que liderados estejam abertos ao *feedback* e que líderes tenham uma intenção genuína e uma dedicação constante para apoiar o desenvolvimento de suas equipes através do *feedback*. Com isso, observa-se a importância do cuidado por parte das organizações no momento de contratação do seu time de liderança, para que haja um alinhamento de valores garantido um maior nível de consistência para a experiência de *feedback* dos funcionários.

Palavras-chave: gestão de pessoas; *feedback*; engajamento; motivação; desenvolvimento profissional.

ABSTRACT

Only 15% of professionals in the world say they are committed to their current work and mention opportunities for professional development as one of the main engagement factors they seek in organizations. In this sense, corporate feedback is considered an essential tool in the development of professionals in organizations. This study followed a qualitative methodology, using the case study design. The research started with a survey of the theoretical framework on corporate feedback, people and competitive advantage, organizational cultures that support feedback, motivation and engagement. The literature review carried out for the present study highlighted the various factors necessary for a positive experience of individuals with corporate feedback and their consequent engagement with organizations. Then, interviews were conducted with a sample of employees of the company chosen for the case study, seeking evidence to understand their experiences with corporate feedback. According to the results obtained, feedback is an essential factor so that employees feel valued by the organization and dedicate their efforts to achieve defined goals and objectives. Still, the evidence found suggests that organizations with cultures that promote feedback can achieve greater success in engaging people in relation to those that do not invest in this aspect of people management. Finally, the obtained results reveal that managers and team members are the most important pillars in this feedback interaction, being essential that individual contributors are open to feedback and that leaders have a genuine intention and a constant dedication to support the development of their teams through feedback. Thus, it is possible to observe the importance of care on the part of organizations when hiring their leadership team so that there is an alignment of values, ensuring a greater level of consistency for the employees' feedback experience.

Keywords: people management; feedback; engagement; motivation; professional development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Uma teoria integrativa de engajamento do funcionário.....	32
Figura 2 – Fatores influenciadores da motivação dos funcionários	34
Figura 3 – Categoria "Características do feedback" e suas subcategorias	71
Figura 4 – Categoria “Sistema de gestão e cultura” e suas subcategorias.....	77
Figura 5 – Categoria "Percepção sobre o gestor" e suas subcategorias.....	81
Figura 6 – Categoria "Percepção de si" e suas subcategorias.....	88
Figura 7 – Respostas à pergunta de pesquisa.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Matriz de amarração	37
Quadro 2 – Amarração do desenho de pesquisa com as características do presente estudo	43
Quadro 3 – Vantagens e desvantagens dos instrumentos de coleta	46
Quadro 4 – Relação das perguntas do roteiro com os objetivos do estudo	47
Quadro 5 – Lista de entrevistados	50
Quadro 6 – Distribuição da amostra por nível de senioridade e linha de negócio....	51
Quadro 7 – Distribuição da amostra por gênero	52
Quadro 8 – Temas criados a priori da coleta de dados	53
Quadro 9 – Códigos encontrados nas seis entrevistas iniciais	54
Quadro 10 – Códigos encontrados no segundo bloco de entrevistas analisadas	55
Quadro 11 – Códigos encontrados na fase de coleta e análise de dados.....	57
Quadro 12 – Categorias e subcategorias e seus respectivos códigos.....	59
Quadro 13 – Categorias e subcategorias resultantes do processo de análise do conteúdo	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO	CHIEF ECONOMIC OFFICER
FGV	FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
JD-R	JOB DEMAND-RESOURCE
OKR	OBJECTIVES & KEY RESULTS
RH	RECURSOS HUMANOS

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	O PROBLEMA E A PERGUNTA DE PESQUISA	17
3	REVISÃO DA LITERATURA	20
3.1	AS PESSOAS E A VANTAGEM COMPETITIVA.....	20
3.2	PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS	21
3.3	CARACTERÍSTICAS DO FEEDBACK	22
3.4	CULTURA PROMOTORA DO FEEDBACK	27
3.5	ATORES DO FEEDBACK	28
3.6	ENGAJAMENTO	30
3.7	MOTIVAÇÃO	33
3.7.1	Indivíduo e função de trabalho.....	34
3.7.2	Líder e organização	35
3.7.3	Políticas e práticas.....	36
4	METODOLOGIA	42
4.1	DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA.....	42
4.2	PAPEL DO PESQUISADOR	44
4.3	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	44
4.4	COLETA DE DADOS	46
4.4.1	O processo de coleta dos dados	49
4.5	ANÁLISE DE DADOS	52
4.5.1	Elaboração dos temas e categorias síntese.....	58
5	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	60
5.1	A EMPRESA BETA	60
5.1.1	O ecossistema do Vale do Silício	60
5.1.2	Cultura organizacional da Beta	61
5.1.3	Valores organizacionais da Beta	63
5.1.4	O papel do gestor na Beta	64
5.1.5	Gestão de desempenho na Beta	65
5.1.6	O papel do <i>feedback</i>.....	68
5.1.7	Modelo para as interações de <i>feedback</i>	68
5.2	CATEGORIA: CARACTERÍSTICAS DO FEEDBACK	70

5.2.1	Detalhamento da informação	71
5.2.2	Polaridade	72
5.2.3	Objetividade	74
5.2.4	Frequência	75
5.2.5	Plano de ação	75
5.2.6	Timing	76
5.3	CATEGORIA: SISTEMA DE GESTÃO E CULTURA.....	76
5.3.1	Liberdade de expressão.....	77
5.3.2	Confiança entre atores	78
5.3.3	Promoção do feedback	79
5.3.4	Avaliação de desempenho.....	79
5.3.5	Ferramentas de desenvolvimento	80
5.4	CATEGORIA: PERCEPÇÃO SOBRE O GESTOR.....	81
5.4.1	Atitudes	81
5.4.1.1	<i>Abertura ao diálogo</i>	<i>81</i>
5.4.1.2	<i>Proximidade e Dedicção</i>	<i>82</i>
5.4.1.3	<i>Intenção genuína.....</i>	<i>83</i>
5.4.1.4	<i>Falta de credibilidade</i>	<i>84</i>
5.4.2	Capacitação	84
5.4.2.1	<i>Coaching</i>	<i>84</i>
5.4.2.2	<i>Experiência</i>	<i>85</i>
5.4.2.3	<i>Reflexão pré-feedback.....</i>	<i>87</i>
5.5	CATEGORIA: PERCEPÇÃO DE SI	88
5.5.1	Atitudes	88
5.5.1.1	<i>Receptividade.....</i>	<i>88</i>
5.5.1.2	<i>Ansiedade</i>	<i>89</i>
5.5.1.3	<i>Agressão ao ego</i>	<i>90</i>
5.5.1.4	<i>Incômodo com o desconhecido.....</i>	<i>91</i>
5.5.2	Capacitação	91
5.5.2.1	<i>Senioridade</i>	<i>91</i>
5.5.2.2	<i>Reflexão pré-feedback.....</i>	<i>92</i>
5.5.3	Resultados do feedback.....	93
5.5.3.1	<i>Valorização.....</i>	<i>93</i>

5.5.3.2	<i>Engajamento</i>	93
5.5.3.3	<i>Motivação</i>	94
5.5.3.4	<i>Desenvolvimento de novas habilidades</i>	96
5.5.3.5	<i>Melhoria de desempenho</i>	97
6	DISCUSSÃO DOS DADOS	98
6.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	108
6.2	PESQUISAS FUTURAS	108
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	114
	APÊNDICE A – VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA BETA....	122
	APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS	123
	APÊNDICE C – QUADRO DE CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E	
	CÓDIGOS COM SEUS RESPECTIVOS NÚMEROS DE CITAÇÕES	126

1 INTRODUÇÃO

O World Economic Forum (WEF, 2018), em seu relatório sobre o futuro do trabalho, menciona a transformação que a inteligência artificial, a internet das coisas, entre outras novidades tecnológicas, trouxe para as empresas e para o mundo do trabalho, fazendo com que os colaboradores passassem a ser os recursos mais críticos e estratégicos para as organizações, ao trazerem suas habilidades e seu conhecimento (DAVIS, 2017).

Por outro lado, o último relatório global da Gallup (2017), sobre engajamento de colaboradores, mostra uma força de trabalho muito desengajada e um declínio da produtividade e do comprometimento dos funcionários, com apenas 15% das pessoas declarando estarem realmente comprometidas com seus trabalhos atuais e, somado a isso, Santhanam e Srinivas (2019) revelam que mais de 50% de todas as empresas no mundo dizem ter dificuldades para reter seus melhores talentos em um cenário com a maior taxa de *turnover* dos últimos dez anos.

Na equação de alta demanda por colaboradores com bom desempenho, alto *turnover*, e baixo engajamento da força de trabalho, surge, entre muitas outras, uma pergunta: como aumentar o engajamento dos colaboradores com suas organizações atuais, de forma a fazer com que o funcionário queria ficar na empresa e seja mais produtivo?

Em muitas organizações, a resposta para esse desafio tem sido a criação de uma cultura centrada na experiência dos seus funcionários, com uma evolução constante de seus processos operacionais internos, e com a criação de um ambiente de grande apoio para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, já que esses fatores estão entre os principais influenciadores de motivação e da intenção de ficar nas empresas, de acordo com os funcionários (GALLUP, 2017; SANTHANAM; SRINIVAS, 2019).

Ao se falar de uma cultura centrada no funcionário, o contexto de constante mudança, mencionado pelo WEF (2018), exige que as equipes de liderança nas organizações assumam a responsabilidade de estarem próximas de seus liderados, acompanhando-os na sua jornada de desenvolvimento, através de uma comunicação de qualidade entre o líder e seus liderados (HELLER, 2017; IDEUS, 2005).

Um dos pilares dessa comunicação de qualidade é o *feedback* corporativo contínuo pois, esta é uma das maneiras de informar aos funcionários em como eles podem melhorar seu trabalho e avançar em suas carreiras. Porém mesmo quando esse é um dos recursos mais usados nas práticas de gestão das organizações, há vários relatos de funcionários, que têm experiências negativas com o *feedback* (BUCKINGHAM; GOODALL, 2019; GALLUP, 2017; HELLER, 2017).

Mas se o *feedback* é mencionado pelas pessoas como algo desejado para apoiar seu crescimento profissional, é um tanto contraditório ver pesquisas nas quais os colaboradores mencionam sentirem ansiedade quando sabem que receberão um *feedback* e dizem evitar esse tipo de interação, por medo da exposição de suas fraquezas (BUCKINGHAM; GOODALL, 2019). Também há relatos de funcionários que comentam não entenderem como a informação recebida pode ajudá-los no seu desenvolvimento profissional, além de sentirem uma certa inabilidade e falta de vontade da liderança em ter discussões de *feedback*. Isso também é confirmado pelos próprios gestores, quando 63% deles dizem que o *feedback* está entre os maiores desafios de gestão de desempenho de seus liderados (DE VILLIERS, 2013; HEEN; STONE, 2014).

Em resumo, o *feedback* contínuo deveria ser uma prática que aumenta o engajamento dos funcionários, que já vem sendo praticado nas organizações, e mesmo assim, o engajamento dos funcionários segue em apenas 15%, conforme os relatos sobre a falta de efetividade e a má experiência com o *feedback* por parte dos liderados (BUCKINGHAM; GOODALL, 2019; GALLUP, 2017).

Esse cenário inconsistente desperta uma grande curiosidade sobre a influência que o *feedback* contínuo pode realmente ter na experiência e no engajamento dos funcionários. O que é necessário para acabar com a ansiedade e com o medo dos colaboradores em relação ao *feedback*? Como os gestores devem ser preparados para usarem o *feedback* como a principal ferramenta de engajamento de seus liderados, e não mais verem o *feedback* como um dos grandes desafios de suas gestões?

Este trabalho busca contribuir para essa reflexão, trazendo resultados de pesquisa relacionados à experiência com o *feedback* para um grupo de funcionários da sucursal brasileira de uma empresa americana do setor de Tecnologia, denominada Beta, sendo um caso a ser estudado por ter uma cultura muito promotora

do *feedback*, requerendo uma prática contínua desse tipo de comunicação entre líderes e liderados, e desenvolvendo diversas ações de reforço de seus valores ao redor do *feedback*.

2 O PROBLEMA E A PERGUNTA DE PESQUISA

A empresa escolhida para esse estudo de caso, denominada Beta, tem uma cultura muito focada nas pessoas, promovendo fortemente o *feedback* corporativo e demandando de seus líderes que se ocupem do desenvolvimento profissional de seus liderados. Porém mesmo em um contexto extremamente favorável ao colaborador, ainda há muitos relatos de experiências ruins ou inexistentes de *feedback* corporativo, de acordo com a experiência da pesquisadora, como membro do corpo de gestão da empresa, e como mentora de alguns colaboradores, que a buscavam frequentemente para aconselhamentos e apoio em seus planos de carreira.

Portanto, embora as políticas de gestão da empresa Beta estejam extremamente focadas em dar oportunidades de desenvolvimento para seus colaboradores através do *feedback*, ainda há muitas pessoas que não conseguem ter essa vivência por alguma razão.

Esse fato despertou a curiosidade da pesquisadora sobre como os demais colaboradores da sucursal da Beta, no Brasil, estavam vivenciando as oportunidades de *feedback* corporativo, que tinham com seus gestores.

A partir dessa inquietação, surgiu a pergunta de pesquisa desse trabalho que buscou responder o seguinte: **como os funcionários da empresa Beta percebem a sua experiência com o *feedback*?**

Com isso, o objetivo do presente estudo de caso é entender a experiência de um grupo de funcionários, da empresa Beta, em relação ao *feedback*. O estudo também busca explicações sobre as razões pelas quais alguns funcionários parecem não ter boas experiências com o *feedback*, mesmo trabalhando em uma empresa com uma cultura extremamente promotora dessa prática. Este não é um estudo de intervenção, portanto o foco não é propor correções na maneira como o *feedback* corporativo está sendo realizado na Beta, atualmente.

Os objetivos específicos desse estudo são:

- a) Compreender como o *feedback* influencia a experiência de engajamento e de motivação dos funcionários da empresa Beta;
- b) Explorar como o *feedback* influencia a experiência de desenvolvimento de habilidades e de desempenho dos funcionários da empresa Beta;

- c) Entender como o modelo de preparação e execução de *feedback*, na empresa Beta influencia a experiência dos funcionários com o *feedback*;
- d) Compreender como a cultura e as práticas de Recursos Humanos (RH) da organização influenciam a experiência de *feedback*;
- e) Compreender como o perfil das pessoas envolvidas no *feedback* influencia a experiência com o *feedback*;
- f) Explorar a influência dos gestores na experiência de *feedback* de seus subordinados;
- g) Compreender os fatores do *feedback* que têm o potencial para geração de vantagem competitiva para as organizações.

O propósito desse estudo foi trazer uma contribuição para o debate sobre modelos de utilização do *feedback* no ambiente corporativo. De acordo com Buckingham e Goodall (2019), o tema do *feedback* corporativo vem sendo debatido desde a metade do século passado buscando, principalmente, compreender como fazer com que a força de trabalho melhore seu desempenho. Segundo os autores, a mentalidade tradicional acerca do *feedback* costuma sugerir que os *feedbacks* transparentes, radicais e críticos são a melhor forma de comunicação para aumentar o desempenho das pessoas. Contudo os autores se unem a diversos outros, como Aguinis, Gottfredson e Joo (2012); BudWorth, Harrison e Chummar (2019); Kluger e DeNisi (1996); Pfeffer (1995) questionam essa mentalidade tradicional, mencionando os impactos negativos que um *feedback*, que critica de forma dura o trabalho de uma pessoa, pode ter em seu desempenho e engajamento e sugerir novas formas de comunicação, para gerar aumento de produtividade dos trabalhadores.

Ainda, para corroborar com a relevância do tema de *feedback* corporativo, o relatório da Gallup (2017) menciona como os trabalhadores valorizam as empresas que demonstram se importar, de forma genuína, com seus funcionários e que trazem oportunidades de desenvolvimento profissional. Esse mesmo relatório traz informações alarmantes sobre o baixo engajamento e, consequente baixa produtividade dos colaboradores, já que apenas 15% das pessoas dizem estarem comprometidas com o seu trabalho atual.

Nesse contexto, o *feedback* corporativo, que leva em consideração os aspectos humanos da relação entre gerente e subordinado, pode servir não só como ferramenta de gestão para o aumento da produtividade, mas também como uma

prática que nutre a conexão mais profunda do funcionário com a organização, gerando maiores níveis de engajamento da força de trabalho.

Sendo assim, as descobertas desse estudo têm o potencial de apoiarem pesquisas sobre aspectos que influenciam a experiência do *feedback*, modelos de preparação e execução de interações de *feedbacks* e os impactos negativos e positivos dessa prática na produtividade e no engajamento dos funcionários nas organizações.

3 REVISÃO DA LITERATURA

Esse capítulo tem por objetivo descrever a reflexão realizada a partir da literatura existente sobre a prática do *feedback*, fenômeno central de interesse desse estudo.

Além da base de periódicos da FGV, foram coletadas informações de relatórios publicados por empresas de consultoria em gestão, artigos de revistas de administração, e outras fontes disponíveis na internet.

Inicia-se a revisão da literatura com referências sobre como as organizações vêm falando sobre a importância da centralidade das pessoas pois, são elas os recursos mais importantes para as empresas na atualidade, e são os colaboradores que têm o poder e o potencial de gerar produtividade para a empresa (PFEFFER, 1995).

3.1 AS PESSOAS E A VANTAGEM COMPETITIVA

Por muito tempo, as áreas de Recursos Humanos tiveram que lutar dentro das organizações para justificar custos com pessoal, treinamentos e melhores condições de trabalho e, embora ainda não seja algo generalizado, o que se observou com o passar dos anos foi uma mudança de rota nas organizações nesse sentido, que passaram, inclusive, a utilizar a palavra investimento no lugar de custos, para caracterizar ações focadas em seus funcionários (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Pode-se dizer que essa mudança de mentalidade ocorreu por razões como a menor relevância das barreiras para entrada de novos competidores, das ameaças de substitutos e do poder de barganha de compradores e, somado a isso, o crescimento e o sucesso de empresas que buscaram evoluir suas práticas e políticas de gestão de pessoas, em direção a uma maior valorização do colaborador também influenciaram a mudança de mentalidade, que se pode observar nas organizações mais modernas (PFEFFER, 1995).

Nesse contexto, a gestão de pessoas com seus processos e rotinas organizacionais passou a ser incluída no pacote de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis de uma organização, sendo considerada

fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, já que não é tão simples, por exemplo, copiar uma determinada prática ou um determinado benefício praticado por uma organização, e obter o mesmo resultado. De fato, a mudança isolada de uma única prática de gestão pode ter, em alguns casos, um efeito oposto ao que se viu na organização original, o que demonstra que não é tão óbvio compreender, através da observação externa, a dinâmica de uma empresa e como ela opera, já que esse dia a dia faz parte de um sistema de gestão de pessoas mais abrangente e complexo (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001; PFEFFER, 1995; WEF, 2018).

É fato, então, que os sistemas de gestão de pessoas foram identificados como um item importante na cadeia de geração de vantagem competitiva e, por essa razão, o presente estudo busca aprofundar, no próximo item da revisão de literatura, quais aspectos das práticas de Recursos Humanos são responsáveis pelo impacto nos resultados da empresa e, conseqüentemente, geram uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

3.2 PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Práticas de gestão de pessoas são rotinas e atividades orientadas a resultados que buscam mais efetividade, e que têm o potencial de gerar, conseqüentemente, vantagem competitiva para as organizações, podendo ser detalhadas em um grupo de ações coerentes e consistentes entre si buscando a capacitação, motivação e compromisso dos colaboradores em uma organização (ELREAHIL *et al.*, 2019).

De acordo com Albrecht *et al.* (2015), existem diversos *frameworks* de práticas de recursos humanos propostos pela literatura ao longo dos anos e, o objetivo dessa revisão de literatura não é o aprofundamento de todos os modelos existentes, mas sim, o de buscar a literatura que conecta as práticas de recursos humanos à geração de vantagem competitiva.

Nesse sentido, essa relação se dá a partir da compreensão do potencial que as práticas de gestão de pessoas têm em aumentar o engajamento das pessoas nas organizações e, de como pessoas mais engajadas tendem a ser mais produtivas, as práticas focadas no engajamento podem trazer mais resultados positivos apoiando as

organizações a construir uma vantagem competitiva sustentável (ALBRECHT *et al.*, 2015; RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010).

Ainda, entre as diversas práticas que compõem um sistema de gestão de RH, o *feedback* e as oportunidades de desenvolvimento têm o potencial de aumentar o nível de engajamento dos funcionários, pois o engajamento das pessoas tende a aumentar quando há a prática de *feedback* entre líderes e liderados, já que esse processo gera um sentimento de que a organização é um ambiente solidário e que preza pelo bem-estar das pessoas, quando essa requer que gestores invistam seu tempo em desenvolver os membros de suas equipes. Portanto a prática do *feedback* e o foco no desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações são aspectos que influenciam, positivamente, o engajamento das pessoas e, devem ser considerados essenciais no desenho das práticas de gestão de pessoas de uma organização, quando essa busca gerar uma vantagem competitiva, através do engajamento de seus funcionários (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010; SAKS; GRUMAN, 2014).

3.3 CARACTERÍSTICAS DO FEEDBACK

O estudo de Kluger e DeNisi (1996) sobre *feedback* está entre os mais relevantes da literatura encontrada, sendo citado por milhares de artigos, desde a sua primeira publicação, de acordo com Scholar Google. Nesse estudo, os autores definem o *feedback* como um conjunto de ações tomadas por um ou mais agentes externos, onde são trazidas informações relacionadas a uma determinada tarefa realizada por um sujeito.

Esse conceito básico é incrementado por diversos autores que observam o *feedback* em um contexto organizacional com uma perspectiva de comunicação gerencial. Por exemplo, Baker, Perreault e Blanchard (2013) descrevem o *feedback* como um processo de comunicação entre dois indivíduos, consistindo em uma avaliação do desempenho do receptor em relação as suas tarefas de trabalho. Ainda Buckingham e Goodall (2019) mencionam o *feedback* como uma oportunidade de expressão do que se pensa sobre o desempenho de um indivíduo, e como seu trabalho poderia ser feito de uma melhor forma. Do mesmo modo, Budworth, Harrison e Chummar (2019) apresentam o *feedback* como um momento de diálogo entre o

gestor e o liderado, no qual o gerente pode apresentar as expectativas de desempenho que a organização tem em relação ao funcionário, além de expor quais são as possibilidades de desenvolvimento profissional que vê para seu liderado.

Com isso, as perspectivas trazidas por Baker, Perreault e Blanchard (2013), Budworth, Harrison e Chummar (2019) e Buckingham e Goodall (2019) mostram a intervenção de *feedback* como uma oportunidade de comunicação e diálogo entre um líder e um liderado, em que o líder realiza uma avaliação do desempenho do liderado e apresenta suas observações sobre as oportunidades de aprendizado e melhoria que prevê para seu liderado.

Ao mencionar como algo pode ser feito de uma forma melhor, estamos falando sobre um *feedback* que busca apoiar o desempenho de um indivíduo e, nesse sentido, o *feedback* pode ser visto como uma das atividades mais importantes da liderança para influenciar a efetividade dos indivíduos, e consequentemente, o seu desempenho em determinadas tarefas (MCCARTHY; GARAVAN, 2006; SOMMER; KULKARNI, 2012).

Nesse sentido, a literatura utilizada para essa revisão mostra como os diversos autores que escrevem sobre *feedback* criaram aprofundamentos sobre diversos aspectos da prática nas organizações, os quais são apresentados a seguir.

Ao aprofundar o constructo do *feedback*, Kuvaas, Buch e Dysvik (2017) propõem as seguintes características para compreensão da natureza multidimensional do *feedback* sendo elas: (a) fonte; (b) polaridade; (c) especificidade; (d) receptividade; (e) acurácia; (f) frequência; e (g) *timing*.

A primeira característica listada é a fonte do *feedback*, que pode variar entre o próprio indivíduo, quando realiza uma autoavaliação do seu desempenho; os pares, que são consideradas as pessoas que desenvolvem a mesma função que o indivíduo, ou que têm o nível hierárquico similar; e, finalmente, o gestor do indivíduo. Quando o *feedback* vem de uma autoavaliação, a informação costuma ser mais positiva e mais centrada nas características pessoais do próprio indivíduo. Já quando o *feedback* vem dos pares, há uma variação de acordo com a polaridade do *feedback*, sendo que *feedbacks* negativos tendem a estar mais focados nas tarefas executadas pelo receptor do *feedback*, enquanto *feedbacks* positivos trazem informações tanto relacionadas às tarefas, quanto às características pessoais do indivíduo que está recebendo o *feedback*. Ainda avaliações oriundas de líderes têm um peso maior para

o liderado, devido a sua posição de autoridade e controle sobre os recursos da organização (BRETT; ATWATER 2001).

Prosseguindo, a polaridade negativa ou positiva pode ser compreendida como um *feedback* negativo, que traz informações sobre as fraquezas de um indivíduo e busca corrigir o que foi feito incorretamente, visando principalmente que o funcionário mude o seu comportamento, e passe a executar a atividade corretamente no futuro. Por outro lado, um *feedback* positivo, que traz informações sobre as fortalezas de um indivíduo e busca reforçar o que foi feito corretamente, para que esse comportamento se incorpore no dia a dia do funcionário (BUCKINGHAM; GOODALL, 2019).

Ao se falar sobre resultados que *feedbacks* positivos e negativos podem ter, Kluger e DeNisi (1996) mencionam que *feedbacks* negativos têm resultados neutros ou negativos no desempenho do funcionário e, além disso, Buckingham e Goodall (2019) observam que o cérebro humano tem uma tendência a se defender ao receber uma crítica, descartando a informação recebida. Por outro lado, as pessoas mencionam o desejo de receber *feedbacks* negativos, pois consideram esse tipo de informação essencial para seu próprio desempenho e desenvolvimento profissional. Ainda nota-se que o *feedback* negativo deve ter foco nas tarefas realizadas pelo funcionário, e não deve abordar informações relacionadas à personalidade do receptor, já que ao trazer um *feedback* que critica a forma de ser do sujeito, o impacto desse *feedback* é nulo ou negativo (BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019; KLUGER; DENISI, 1996).

Ainda, em relação a *feedbacks* de polaridade positiva, Aguinis, Gottfredson e Joo (2012) falam sobre *feedbacks* baseados nas fortalezas de um indivíduo e no impacto positivo que essa polaridade de *feedback* tem no engajamento das pessoas, no seu bem-estar e na sua motivação em melhorar sua produtividade. Além disso, os autores mencionam a importância do equilíbrio na dosagem de *feedbacks* das duas polaridades para um apoio eficiente do gestor em relação à melhoria de desempenho do funcionário, e o seu desenvolvimento profissional.

Outra característica do *feedback* diz respeito a sua especificidade, sendo que um *feedback* específico deve trazer informações detalhadas sobre a tarefa que está sendo analisada, observando-se que o nível de especificidade do *feedback* tende a ser maior quando se baseia em tarefas de menor complexidade e, quanto mais abstrato o objeto que se busca avaliar no *feedback*, maior tende a ser a ambiguidade

e generalidade da intervenção. Assim é importante que ao trazer informações sobre situações mais abstratas, gestores tenham o cuidado de trazer informações detalhadas sobre o contexto, o impacto e o que pode ser melhorado (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012; BUCKINGHAM; GOODALL, 2019; DE VILLIERS, 2013).

A importância da especificidade para a efetividade do *feedback* é trazida por Villado e Arthur (2013), ao mencionarem que o *feedback* deve ser específico o suficiente para que o indivíduo entenda o que deve fazer para melhorar, mas mantendo o cuidado de não trazer um nível extremo de detalhes que pode acabar com a oportunidade de aprendizado mais abrangente da atividade, por parte do indivíduo. Ainda se nota que o impacto positivo da contextualização da informação por parte do gestor, ou seja, para que o *feedback* seja efetivo, faz-se necessário trazer as informações específicas sobre como essa tarefa influencia o objetivo final da situação mais ampla em questão. Nesse sentido, o indivíduo deve ter uma visão clara sobre o impacto do seu comportamento em todos os âmbitos, pois essa explicação serve de apoio para a compreensão do que é necessário mudar, das razões pelas quais se deve mudar, e do impacto positivo que se poderá gerar com essa mudança (BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019; DE VILLIERS, 2013; SCHULTZ, 2015). Assim, a possibilidade de melhoria do desempenho dos funcionários está bastante ligada ao detalhamento e objetividade dos *feedbacks* que recebem e, a clareza no que deve ser melhorado auxilia a criação de um plano de ação, além de apoiar o colaborador em visualizar como deverá ser o seu comportamento no futuro (HELLER 2017).

Já em relação à receptividade, nota-se que a aceitação do *feedback* tem a ver com a atitude do receptor em relação à informação recebida, pois a intervenção de *feedback* é apenas o início de um processo de desenvolvimento e melhoria de desempenho, e não há sentido em realizar uma intervenção de *feedback* caso o receptor não esteja preparado para receber informações sobre o seu. Ainda, para que haja receptividade, o receptor deve concordar com a consistência entre o que foi dito e o seu desempenho, caso contrário a pessoa não conseguirá aceitar a informação que lhe foi entregue, e, muito provavelmente não tomará nenhuma ação em relação ao que lhe foi dito (ILGEN; FISHER; TAYLOR, 1979; MOON, 2019). Além disso, Steelman, Levy e Snell (2004) notam como é essencial que o receptor do *feedback*

tenha um relacionamento de confiança com seu provedor, pois esse relacionamento tem influência positiva na receptividade do *feedback*.

Somado à confiança, é importante que o funcionário acredite no nível de conhecimento de seu gestor sobre a sua função de trabalho, e perceba credibilidade nas atitudes e nas interações com esse gestor, pois esses aspectos têm impacto positivo no nível de receptividade do funcionário, ou seja, quanto maior a confiança do funcionário na competência do provedor do *feedback*, maior poderá ser o impacto no seu desempenho (DE VILLIERS, 2013; STEELMAN; LEVY; SNELL, 2004).

A característica de receptividade se mostra bastante ligada à acurácia do *feedback*, que é definida na literatura como uma informação de *feedback* fiel à realidade e correta em seus detalhes. Além da característica intrínseca de acurácia da própria informação provida ao receptor do *feedback*, a acurácia também está relacionada a um julgamento do receptor, ou seja, o indivíduo que recebe o *feedback*, deve sentir que a informação compartilhada está correta e é uma representação coerente de seu desempenho (DE VILLIERS, 2013; KNICKI *et al.*, 2004). Nesse sentido, Brett e Atwater (2001) notam que os indivíduos têm uma tendência em perceber *feedbacks* positivos como mais precisos, e *feedbacks* negativos sendo menos precisos, um cenário que leva a concluir que há uma grande probabilidade de que indivíduos com baixo desempenho, e que estejam recebendo *feedbacks* negativos, terão uma maior resistência em aceitar a informação recebida. Ainda, Steelman, Levy e Snell (2004) notam o nível de receptividade do *feedback* como algo essencial para a sua efetividade, já que o funcionário deve estar preparado e motivado para receber um *feedback* de seu gestor, para que essa prática tenha um impacto positivo no seu desempenho.

Continuando, em relação à característica de frequência do *feedback*, Kuvaas, Buch e Dysvik (2017) sugerem que esse conceito está relacionado à quantidade de vezes que um funcionário recebe *feedback* em um determinado espaço de tempo, e além disso, expõem que uma alta frequência percebida pelos funcionários tem um impacto positivo na percepção de utilidade do *feedback* recebido.

Finalmente, segundo De Villiers (2013), o timing do *feedback* se refere à proximidade de tempo entre a execução da tarefa e a entrega do *feedback*, sendo que um *feedback* imediato é aquele realizado logo após a execução da atividade, e um *feedback* tardio é aquele realizado após dias ou meses, desde a execução da

atividade. Ainda de acordo com Kuvaas, Buch e Dysvik (2017), a maior a proximidade entre a entrega do *feedback* e a execução da tarefa tem um impacto positivo na percepção do colaborador, seja no seu nível de receptividade ou, seja na sua percepção de acurácia e utilidade da informação que acaba de receber sobre o seu desempenho. Steelman, Levy e Snell (2004) também descrevem a disponibilidade do gestor como um fator que influencia, positivamente, a satisfação do funcionário com o *feedback*, ou seja, quando a pessoa percebe que seu gestor está disponível mais frequentemente para entregar *feedback* sobre seu desempenho, há uma tendência maior de busca e de confiança na informação recebida. Por outro lado, Kuvaas, Buch e Dysvik (2017) mostram que quanto mais tardio o *feedback*, mais negativa a percepção do indivíduo em relação à acurácia e utilidade do *feedback*.

Além das características próprias do *feedback*, Baker, Perreault e Blanchard (2013) mencionam a importância do ambiente organizacional para que o *feedback* seja significativo para o funcionário. Os autores mencionam resultados positivos para os funcionários e para a organização, quando há uma cultura organizacional que promove o *feedback*, portanto o presente estudo considera importante aprofundar o relacionamento entre cultura organizacional e o *feedback* e traz uma revisão de literatura sobre esse tema no próximo item.

3.4 CULTURA PROMOTORA DO FEEDBACK

Segundo Baker, Perreault e Blanchard (2013), o *feedback* é essencial para o relacionamento entre a organização e o indivíduo, e está diretamente relacionado com a cultura da organização, já que a definição das técnicas de *feedback* utilizadas e a percepção que os funcionários têm da prática do *feedback* vão variar de acordo com a cultura que a organização construiu.

Assim uma organização, que busca ter uma cultura promotora do *feedback*, deverá trabalhar aspectos mais abrangentes de sua constituição como uma missão organizacional bem definida, e a definição transparente de objetivos estratégicos, pois é importante que seus colaboradores tenham clareza sobre o ambiente que se quer construir na organização, e que saibam quais são as expectativas relacionadas ao seu desempenho. Esses aspectos são a base para o surgimento de relacionamentos de confiança entre líderes e liderados, para o aumento na criatividade e na motivação,

e para a promoção do alinhamento entre o indivíduo e as diversas métricas e metas da organização (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; MULDER, 2013).

Ao se falar de alinhamento, os aspectos relacionados à função de trabalho e responsabilidades de cada equipe também devem ser levados em consideração, pois na construção de uma cultura promotora do *feedback*, as funções de trabalho devem estar bem definidas, e as fronteiras entre as responsabilidades de cada equipe devem estar bem traçadas (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; BRETT; ATWATER, 2001).

Ainda, definir funções de trabalho e delimitar responsabilidades de equipes devem ser atividades integradas às políticas de gestão de uma organização, as quais são consideradas essenciais para a efetividade do *feedback*, por influenciarem positivamente a receptividade do *feedback*, o maior nível de procura por *feedback*, e a motivação por parte dos colaboradores em usarem as informações recebidas. Nesse cenário, os funcionários conseguem perceber o propósito do *feedback*, pois se sentem valorizados pela organização quando esta fornece ferramentas de desenvolvimento e orienta os gestores para que o *feedback* seja realizado (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013).

Muito foi mencionado sobre o papel da organização na promoção do *feedback*, contudo líderes e liderados são os protagonistas desse processo de comunicação focado no desempenho. Com isso, mostrou-se relevante trazer um item desse referencial teórico focado nos atores do *feedback*, com as características relevantes de cada um, e as percepções das duas partes observadas na literatura.

3.5 ATORES DO FEEDBACK

O *feedback* é considerado um processo de comunicação, geralmente, realizado entre um funcionário e seu gestor, em que o gestor pode ser considerado o provedor do *feedback*, enquanto o funcionário pode ser considerado o receptor (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019). Definidos os termos para os atores do *feedback*, o gestor tem a responsabilidade de representar a cultura e os valores da organização na interação de *feedback* com o funcionário, sendo que o objetivo do gestor, nessa interação, é o de apoiar seu subordinado em seu desenvolvimento profissional e desempenho

(AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2017). Steelman e Wolfeld (2018) também denominam esse tipo de gestor como *coach*, ou seja, um gerente que vai trabalhar ativamente para melhorar as habilidades, competências e desempenho de seus subordinados. O gestor *coach* extrapola a responsabilidade de realizar apenas uma avaliação anual de desempenho e se dedica constantemente em ter interações com seus subordinados, nas quais trata sobre o desempenho atual do colaborador, gera oportunidades de aprendizado e reflexão, assiste o funcionário na construção de planos de ação para atingimento de objetivos da função e, atua como um guia para o funcionário na interpretação do feedback e na gestão dos sentimentos que essas informações podem causar no receptor (STEELMAN; WOLFELD, 2018).

Por outro lado, o receptor do *feedback* pode ter um comportamento variado em relação a sua busca por *feedback* de acordo com o seu desempenho, sua personalidade e suas motivações. A literatura nota que as motivações superficiais dos receptores de um *feedback* são a busca de uma oportunidade de avaliação do seu trabalho, o aperfeiçoamento e a reafirmação da sua auto percepção. Contudo, pessoas com bom desempenho também podem buscar o *feedback* para receber o reconhecimento extra sobre o trabalho bem feito, para chamar a atenção de seu gestor e para ganhar visibilidade na organização, visando crescimento de carreira. Ainda, pessoas com traços de personalidade extrovertida também têm uma tendência a buscar por mais *feedbacks* e receber melhor os *feedbacks* negativos. Por outro lado, pessoas que têm consciência de um desempenho abaixo do esperado não buscam por *feedback* com muita frequência, já que não querem ouvir críticas ao trabalho que estão entregando. Ademais, pessoas com traços de personalidade mais introvertida também tendem a evitar interações de *feedback*. Assim, é possível notar que as motivações do receptor em relação ao *feedback* vão muito além do simples objetivo de melhoria de desempenho, devido à complexidade que essa interação humana traz para a experiência de cada ator envolvido no processo (ASHFORD; DE STOBBELEIR; NUJELLA, 2016).

Finalmente, a prática do *feedback* por parte dos gestores tem, na maioria das vezes, o objetivo de aumentar o engajamento e a motivação de seus subordinados e além disso, Saks e Gruman (2014) confirmam que organizações que promovem o *feedback* tendem a ter colaboradores mais motivados e engajados. Portanto, os

próximos dois itens desse referencial teórico vão aprofundar os conceitos de engajamento e de motivação no contexto do *feedback* organizacional.

3.6 ENGAJAMENTO

Segundo Saks e Gruman (2014), diversos autores da última década começaram a relacionar o engajamento dos funcionários a resultados de negócio positivos nas organizações, reforçando a relevância do tema no mundo corporativo. Os autores mencionam o artigo de Kahn (1990) entre os primeiros estudos mais relevantes sobre o engajamento do funcionário e, de fato, ao analisar artigos sobre engajamento do funcionário, observa-se que um grande número se baseia no *framework* trazido anteriormente por Kahn (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; SAKS; GRUMAN, 2014; SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005; SHROTRYIA; DHANDA, 2019; SOANE *et al.*, 2012).

De acordo com Kahn (1990), o engajamento no contexto do mundo do trabalho é a plenitude com a qual as pessoas se apresentam nas organizações, ou seja, uma pessoa está engajada quando consegue se expressar física, cognitiva e emocionalmente, durante a execução de suas tarefas e em suas conexões com os colegas de trabalho. Ainda, uma pessoa se torna desengajada quando não consegue se expressar de forma completa e autêntica no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, Kahn (1990) propõe que o nível de engajamento de uma pessoa com o seu trabalho está relacionado a condições psicológicas de (a) significado; (b) segurança; e (c) disponibilidade, aspectos esses que são aprofundados nos parágrafos a seguir.

Significado psicológico é a extensão, em que a pessoa consegue visualizar o significado do seu trabalho e sente que está recebendo algo em troca. Assim, quando o indivíduo se sente valorizado pela organização, e percebe que sua opinião é levada em consideração, há uma maior probabilidade de experiência de significado (KAHN, 1990). Isso demonstra como é importante que as organizações demonstrem que se importam com seus funcionários, fornecendo oportunidades de desenvolvimento e de crescimento profissional, e também, compartilhando responsabilidades sobre as decisões e os resultados (KAHN, 1990; ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004; SAKS; GRUMAN, 2014; SHROTRYIA; DHANDA, 2019).

Segurança psicológica está relacionada à possibilidade de expressar seu verdadeiro eu no trabalho, sem temer por consequências negativas para sua carreira, seu status e sua imagem na organização. Portanto o acolhimento no ambiente de trabalho tem uma maior capacidade de prover uma sensação de segurança psicológica, e as organizações que buscam prover uma segurança psicológica para seus colaboradores devem mirar a criação de um ambiente de trabalho, que facilite a experiência de emoções positivas, e a conexão social entre os funcionários (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; KAHN, 1990; SHROTRYIA; DHANDA, 2019; SOANE *et al.*, 2012).

Disponibilidade psicológica está relacionada à crença das pessoas sobre terem as características necessárias para o desempenho de uma função de trabalho, tendo impacto direto no nível de engajamento dos funcionários em uma organização. Assim, haverá maior engajamento em organizações que comuniquem com clareza as responsabilidades de uma função de trabalho, e que forneça recursos que atendam às necessidades que o colaborador tem para executar o seu trabalho, por exemplo, equipamentos adequados e processos organizacionais bem definidos. (BATES, 2004; KAHN, 1990; SAKS; GRUMAN, 2014).

Saks e Gruman (2014) propõem um modelo de análise de engajamento dos colaboradores utilizando os conceitos de segurança, significado e disponibilidade psicológica, e, os integrando aos elementos do trabalho definidos como demandas e recursos e, analisando a partir dessas duas categorias, o tipo de impacto que cada aspecto tem no engajamento dos funcionários.

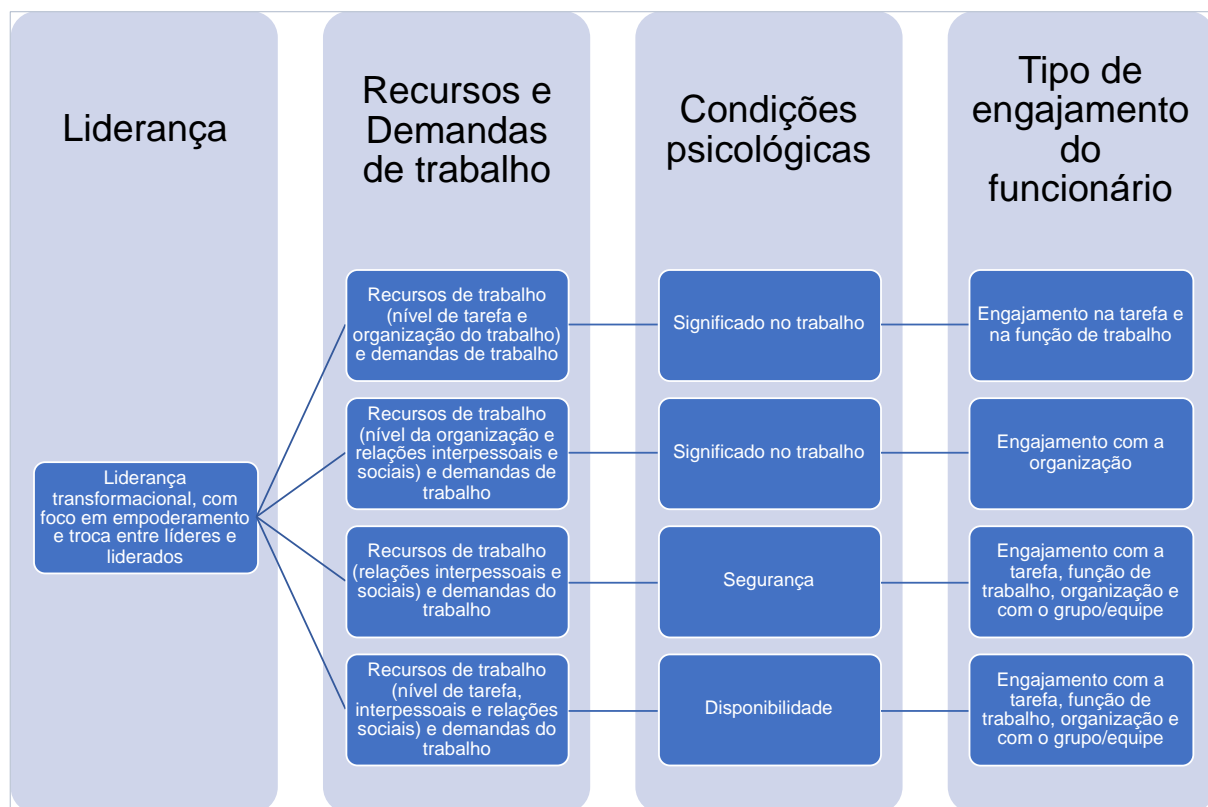
A categoria de demandas se resume a tudo o que é exigido do funcionário, trazendo um custo psicológico ou fisiológico de manutenção, por exemplo a carga de trabalho, os prazos, a ambiguidade funcional e a insegurança em relação ao trabalho. Por outro lado, a categoria de recursos se resume a tudo que é oferecido ao funcionário para ajudá-lo a chegar aos objetivos estabelecidos para o seu trabalho como salário, oportunidades de carreira, suporte gerencial, sistema de *feedback* e clareza de responsabilidades (SAKS; GRUMAN, 2014).

Em geral, as demandas de trabalho podem impactar, positivamente, o engajamento das pessoas quando são posicionadas como desafios, e podem ter um resultado contrário, quando são demandas ambíguas, de natureza administrativa ou que causam conflitos emocionais. Já os recursos de trabalho como *feedback*,

coaching, oportunidades de carreira e de desenvolvimento profissional podem ter impactos positivos no engajamento dos funcionários, quando presentes nas práticas de recursos humanos das organizações (BATES, 2004; SAKS; GRUMAN, 2014).

Além disso, Saks e Gruman (2014) notam que o engajamento do funcionário pode estar relacionado à organização, a sua função e às tarefas que sua função demanda, ou seja, uma pessoa pode ter níveis diferentes de engajamento relacionado a diferentes objetos, dentro de seu relacionamento com a organização. Portanto, o engajamento do funcionário deve ser observado de maneira holística, considerando o engajamento em relação à tarefa e à função de trabalho, à organização como um todo, e ao grupo ou à equipe da qual o funcionário faz parte (SCHAUFELI *et al.*, 2002).

Figura 1 – Uma teoria integrativa de engajamento do funcionário



Fonte: Saks e Gruman (2014, tradução nossa)

De acordo com Saks e Gruman (2014), uma liderança transformacional, com foco no empoderamento dos funcionários e no relacionamento saudável entre líderes e liderados, pode ter impacto positivo no engajamento dos liderados. Ainda como se pode observar, cada tipo de recurso e demanda está associado a uma condição

psicológica, que por consequência, poderá gerar engajamento em relação a diferentes aspectos do universo do colaborador na organização.

Nesse sentido, a condição psicológica de significado do trabalho influencia o engajamento do funcionário com a tarefa, a função de trabalho e a organização, e haverá maior engajamento com esses aspectos quando a pessoa conseguir visualizar um significado na função de trabalho, como também se sentir valorizado e considerado pela organização (ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004; SAKS; GRUMAN, 2014). Já a condição psicológica de segurança influencia o engajamento do funcionário com todos os aspectos de seu relacionamento com o trabalho, e portanto o engajamento com a tarefa, função de trabalho, organização, grupo ou equipe será influenciado pela segurança que o funcionário sente em ser autêntico em um ambiente de trabalho favorável e acolhedor (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; KAHN, 1990; SAKS; GRUMAN, 2014; SOANE *et al.*, 2012). Finalmente, a condição psicológica de disponibilidade também influencia o engajamento do funcionário com todos os aspectos de seu relacionamento com o trabalho, sendo que o engajamento das pessoas pode variar de acordo com a sua capacidade de acreditar em suas habilidades para cada demanda de trabalho. Portanto se o funcionário acredita que tem os recursos necessários e está apto a realizar determinada tarefa ou função de trabalho, seu engajamento será maior nesse aspecto, mas caso o funcionário não acredite na sua capacidade diante da organização ou de sua equipe, o nível de engajamento com esses aspectos poderá ser menor (BATES, 2004; ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004; SAKS; GRUMAN, 2014)

O tema de motivação das pessoas nas organizações é tratado no próximo item desse referencial teórico, pois a partir do engajamento, as organizações buscam gerar motivação em seus colaboradores, e essa energia que cada pessoa coloca no seu trabalho, dia após dia, é essencial para que as pessoas cumpram seu papel de recursos estratégicos para as organizações.

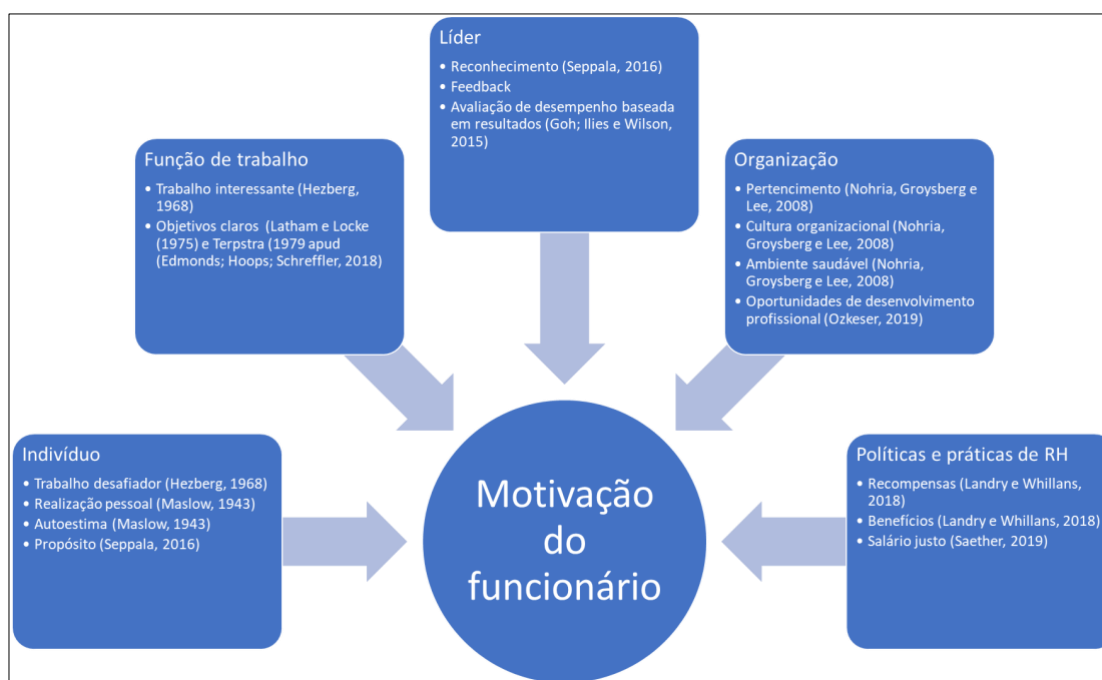
3.7 MOTIVAÇÃO

Para que um indivíduo seja capaz de trazer essa energia para o seu trabalho todos os dias, existem necessidades básicas que precisam ser atendidas como

comida, sono, segurança de recursos, saúde, amizades, autoestima e realização pessoal, sendo assim, um indivíduo poderá sentir o desejo de investir sua energia em uma atividade intelectual de trabalho de forma mais fluída quando suas necessidades fisiológicas, de segurança e de relacionamentos estiverem sanadas (MASLOW, 1943).

Diversos autores utilizam o estudo de Maslow (1943) para apoiar suas definições de motivação no ambiente organizacional, por exemplo, Edmonds, Hoops e Schreffler (2018) definem motivação como a energia que um funcionário leva ao trabalho para executar a sua função e propõe, conforme figura 2, abaixo, os seguintes aspectos influenciadores na motivação do funcionário: (a) indivíduos; (b) função de trabalho; (c) líder; (d) organização; e (e) políticas e práticas de RH.

Figura 2 – Fatores influenciadores da motivação dos funcionários



Fonte: A autora (adaptado de EDMONDS; HOOPS; SCHREFFLER, 2018).

Esses aspectos são abordados nos subitens a seguir.

3.7.1 Indivíduo e função de trabalho

Ao observar a motivação dos indivíduos, Herzberg (2003) propõe a eliminação de fatores de insatisfação e o enriquecimento da função de trabalho como fatores

principais para uma influência positiva na motivação das pessoas, já que essas ações poderão tornar o trabalho de um funcionário mais desafiador e interessante, o que poderá aumentar o desejo e a energia da pessoa para executá-lo.

O estudo de Herzberg (2003) também observa que a ausência do que causa insatisfação no funcionário não significa presença de satisfação, assim, o atendimento das necessidades básicas dos funcionários nas empresas diminui a insatisfação do funcionário, mas isso não quer dizer que esse atendimento vá gerar satisfação e motivação. Nesse sentido, Bergamini (1998) menciona que as organizações, que buscam aumentar a motivação de seus colaboradores, devem ir além da retirada dos fatores que causam insatisfação, buscando gerar oportunidades de trabalho, que possibilitem aos funcionários terem a chance de alcançar a realização pessoal por meio de seu trabalho.

Nesse sentido, a definição de objetivos e metas de desempenho, que possibilitam ao funcionário visualizar qual será o resultado e o impacto de seu trabalho, têm a capacidade de influenciar positivamente a motivação das pessoas, já que essa definição possibilita ao trabalhador experimentar o sentimento de dever cumprido, ao ver um resultado tangível de seu esforço (LATHAM; LOCKE, 1975; TERPSTRA (1979 apud EDMONDS, HOOPS E SCHREFFLER, 2018).

3.7.2 Líder e organização

No decorrer do tempo, a literatura sobre motivação do funcionário começou a extrapolar a realidade do indivíduo, e passou a mencionar o impacto do líder e do ambiente organizacional na motivação do funcionário, pois o líder tem um papel cada vez mais essencial no apoio aos seus liderados, já que o ambiente de trabalho exige cada vez mais o desenvolvimento e a adaptabilidade por parte dos trabalhadores. Em particular, o líder pode influenciar a motivação de seus subordinados, mantendo um relacionamento saudável com cada um, garantindo um ambiente seguro dentro de sua equipe, e guiando cada liderado de forma estruturada em direção ao desempenho esperado pela organização (EDMONDS; HOOPS; SCHREFFLER, 2018; GOH; ILIES; WILSON, 2015).

No entanto, é importante frisar que o líder não é o responsável por gerar motivação no funcionário, já que a fonte de energia da motivação humana é interna,

ou seja, um líder não vai conseguir inserir motivação em um funcionário (BERGAMINI, 1998). No entanto, o líder tem o poder de despertar essa energia, e através da oferta constante de *feedback* e do reconhecimento do bom trabalho realizado, poderá nutrir a autoestima do funcionário e aumentar sua motivação (EDMONDS; HOOPS; SCHREFFLER, 2018). Além disso, o líder consegue apoiar a realização pessoal do seu funcionário ao trazer um propósito para as atividades a serem realizadas por cada um, contribuindo assim para a criação de um ambiente propício para que as pessoas possam ser mais criativas, resilientes e focadas (SEPPÄLÄ, 2016).

Por outro lado, o ambiente organizacional também influencia a motivação dos funcionários ao proporcionar um ambiente de trabalho saudável e buscar criar o sentimento de pertencimento (SEPPÄLÄ, 2016). Assim, o incentivo, por parte da organização, à busca por relacionamentos fraternos entre seus colaboradores demonstra ter influência positiva na motivação do funcionário, pois bons relacionamentos ajudam as pessoas a desenvolverem o senso de pertencimento, de felicidade e de comunidade. Portanto a organização, que busca ter funcionários motivados, deve promover esse tipo de experiência através de uma cultura, que leve em consideração a forma como as pessoas se relacionam no trabalho (EDMONDS; HOOPS; SCHREFFLER, 2018; NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008).

Além do aspecto cultural, oportunidades de desenvolvimento profissional são fatores chave para gerar motivação nos funcionários, e o nível de motivação, em uma organização, tende a aumentar quando os funcionários percebem oportunidades de treinamento relacionadas a sua função de trabalho (OZKESER, 2019).

3.7.3 Políticas e práticas

Finalmente, aspectos das políticas e práticas da organização relacionados a recompensas, benefícios e salários também têm influência sobre a motivação dos funcionários. Nesse sentido, o salário é um aspecto importante para a motivação do funcionário, pois atende às necessidades básicas do indivíduo e pode influenciar positivamente a percepção de alinhamento entre os valores individuais das pessoas e os valores da empresa, quando há o sentimento de um salário justo diante das responsabilidades da função (EDMONDS; HOOPS; SCHREFFLER, 2018; SAETHER, 2019). Ainda, benefícios e recompensas que vão além do salário também têm um

impacto positivo na motivação do funcionário, o que fica ainda mais evidente quando vemos o dinheiro sendo mencionado apenas em sexto lugar na lista de prioridades dos funcionários, de acordo com o relatório da Gallup (2017).

Assim, as organizações devem estar atentas para não presumirem que o dinheiro é o único fator motivador de seus funcionários, pois as reações afetivas provocadas por outras recompensas e benefícios demonstram serem mais significativas do que as recompensas monetárias. Refeições gratuitas, valores financeiros disponibilizados para o bem-estar e a educação, licenças remuneradas no caso de situações familiares, que demandam dedicação por parte do funcionário, viagens e eventos corporativos, treinamentos e oportunidades de desenvolvimento profissional são exemplos de recompensas e benefícios que vão além do salário e influenciam, positivamente, na motivação dos funcionários (LANDRY; WHILLANS, 2018).

Concluindo a revisão de literatura, o presente estudo traz uma matriz de amarração teórica, a fim de facilitar a visualização dos conceitos aprofundados e os respectivos autores utilizados para esse aprofundamento.

Quadro 1 – Matriz de amarração

Conceito/constructo sobre o qual se escreveu	Autores que escreveram sobre o tema	Principais tópicos abordados pelos autores	Relação com objetivos de pesquisa
Vantagem competitiva	(BARNEY; WRIGHT; KETCHEN JR., 2001) PFEFFER (1995) (WEF, 2018) (WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001)	RBV Pessoas como fonte de vantagem competitiva. Sucesso de empresas que tratam as pessoas como recursos estratégicos. Complexidade do sistema de gestão de pessoas dificultando a imitação. Importância de práticas de RH para apoiar a geração de vantagem competitiva.	É relevante falar de <i>feedback</i> hoje?

Práticas de RH	(ALBRECHT <i>et al.</i> , 2015) ELREAHIL <i>et al.</i> , 2019) (RICH; LEPINE; CRAWFORD, 2010) (SAKS; GRUMAN, 2014)	Definição de práticas de RH. Práticas de RH para aumentar o engajamento das pessoas. <i>Feedback</i> e desenvolvimento profissional.	Compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e na motivação dos funcionários da empresa Beta.
Conceito e características do Feedback	(AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012) (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013) (BRETT; ATWATER, 2001) (BUCKINGHAM; GOODALL, 2019) (BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019) (DE VILLIERS, 2013) (HELLER, 2017) (ILGEN; FISHER; TAYLOR, 1979) (KLUGER; DENISI, 1996) (KNICKI <i>et al.</i> , 2004) (KUYAAS; BUCH; DYSVIK, 2017) (MCCARTHY; GARAVAN, 2006) (MOON, 2019)	Definição do <i>feedback</i> corporativo. Processo de comunicação do <i>feedback</i> . Características do <i>feedback</i> : fonte, polaridade, especificidade, receptividade, acurácia, frequência e <i>timing</i> .	(1) Compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e a motivação dos funcionários da empresa Beta. (2) Explorar como o <i>feedback</i> influencia a experiência de desenvolvimento de habilidades e de desempenho dos funcionários da empresa Beta.

	(SCHULTZ, 2015) (SOMMER; KULKARNI, 2012) (STEELMAN; LEVY; SNELL, 2004) (TULGAN, 1999) (VILLADO; ARTHUR JR., 2013)		
Cultura promotora do feedback	(BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013) (BRETT; ATWATER, 2001) (GALLUP, 2017) MULDER (2013)	Características de uma cultura organizacional que promove o <i>feedback</i> . Impacto da cultura organizacional na experiência e efetividade do <i>feedback</i> .	Compreender como o modelo de preparação e execução de <i>feedback</i> , na empresa Beta, influencia na experiência dos funcionários com o <i>feedback</i> .
Atores do feedback	(ASHFORD; DE STOBBELEIR; NUJELLA, 2016) (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012) (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013) (BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019) (KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2017) (STEELMAN; WOLFELD, 2018)	Provedor e receptor no processo de <i>feedback</i> . Motivações do receptor nas interações de <i>feedback</i> . Responsabilidades do gestor no processo de <i>feedback</i> .	(1) Compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e a motivação dos funcionários da empresa Beta.

Engajamento do funcionário	(BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013) (BATES, 2014) (KAHN, 1990) (ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004) (SAKS; GRUMAN, 2014) (SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005) (BAKKER <i>et al.</i> , 2002) (SHROTRYIA; DHANDA, 2019) (SOANE <i>et al.</i> , 2012)	Significado psicológico. Segurança psicológica. Disponibilidade psicológica. <i>Framework Job Demand-Resource.</i> Impactos de demandas e recursos no engajamento dos funcionários.	Compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e a motivação dos funcionários da empresa Beta.
Motivação do funcionário	(BERGAMINI, 1998) (EDMONDS; HOOPS; SCHREFFLER, 2018) (GOH, ILIES E WILSON, 2015) (HERZBERG, 2003) (LANDRY; WHILLANS, 2018) (LATHAM; LOCKE, 1975) (MASLOW, 1943) (NOHRIA; GROYSBERG; LEE, 2008) (OZKESER, 2019) (SAETHER, 2019)	Definição de motivação. Aspectos influenciadores da motivação de funcionários: indivíduo, função de trabalho, líder, organização, políticas e práticas.	Compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e a motivação dos funcionários da empresa Beta.

	(SEPPÄLÄ, 2016)		
--	-----------------	--	--

Fonte: A autora.

4 METODOLOGIA

A seguir, está descrito o desenho de pesquisa escolhido para o presente estudo, incluindo as informações sobre o método selecionado, coleta de dados, amostragem e método de análise das informações.

4.1 DEFINIÇÃO DO TIPO DE PESQUISA

O desenho de pesquisa escolhido para o presente estudo é do tipo descritivo, com uma abordagem qualitativa, através da utilização do método o estudo de caso.

A pesquisa descritiva, segundo Gil (2008), é habitualmente utilizada por pesquisadores preocupados com a aplicabilidade prática de um estudo, e tem por objetivo levantar opiniões de uma amostra de população, descobrir relações entre variáveis, e em alguns casos, investigar a natureza dessa relação.

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando há um envolvimento profundo do pesquisador com o local da pesquisa e seus participantes, devido à característica interpretativa desse tipo de abordagem. Essa proximidade auxilia o pesquisador a desenvolver uma narrativa mais complexa e abrangente para seu estudo, por ser conhecedor do detalhe da experiência real dos participantes, já que está inserido no mesmo contexto (CRESWELL, 2010).

Ainda, de acordo com Yin (2016), a pesquisa qualitativa busca novas revelações sobre conceitos existentes na base epistemológica utilizada, e o presente estudo apresenta a possibilidade de revelações emergentes por analisar amostra e local pouco explorados na maior parte das pesquisas relacionadas a *feedback*, de acordo com Ashford, De Stobbeleir e Nujella (2016).

No que diz respeito ao método de estudo de caso, Yin (2015) indica o uso desse método ao se estudar um fenômeno em seu contexto real e De Massis e Kotlar (2014) propõem que o estudo de caso é um dos métodos mais utilizados para estudos em ambientes organizacionais, além de ser apropriado para projetos com questões de pesquisa, que buscam responder como e porquê, tem por objetivo descrever o fenômeno central de interesse do estudo. Adicionalmente, Triviños (1987, p. 136) define o estudo de caso como classe de pesquisa na qual se escolhe uma unidade a

ser analisada profundamente, focalizando em “[...] aspectos específicos de uma realidade maior [...]”.

O quadro 2, a seguir apresenta as características do presente estudo que justificam a escolha de cada aspecto do desenho de pesquisa apresentado:

Quadro 2 – Amarração do desenho de pesquisa com as características do presente estudo

Característica metodológica	Característica da pesquisa	Referências utilizadas para justificativa
Descritivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. por se tratar de um estudo em um contexto de mestrado profissional, a pesquisadora busca aplicabilidade prática; 2. a pesquisadora busca opiniões dos entrevistados sobre sua experiência com o <i>feedback</i>. 	(GIL, 2008)
Abordagem qualitativa	<ol style="list-style-type: none"> 1. prevê-se uma oportunidade de revelações emergentes sobre conceitos existentes; 2. a pesquisadora está inserida no contexto real do fenômeno central de interesse do estudo; 3. a pesquisadora está próxima dos participantes da pesquisa e da organização escolhida. 	(CRESWELL, 2010) (YIN, 2015) (YIN, 2016)
Estudo de caso	<ol style="list-style-type: none"> 1. a questão de pesquisa traz a palavra <u>como</u>; 2. busca-se identificar experiências de uma amostra de população em uma organização definida; 3. o <i>feedback</i>, fenômeno central do estudo, é um aspecto específico de uma realidade maior de práticas de gestão com foco na melhoria de desempenho dos funcionários. 	(DE MASSIS; KOTLAR, 2014) (TRIVIÑOS, 1987) (YIN, 2015)

Fonte: A autora.

4.2 PAPEL DO PESQUISADOR

Segundo Creswell (2010), é importante que se esclareça, detalhadamente, a ligação que o pesquisador tem com o fenômeno central de interesse do estudo e com os participantes da pesquisa, já que uma abordagem qualitativa é interpretativa e as lentes que serão utilizadas pelo pesquisador devem ser conhecidas.

A autora do presente estudo trabalhou na organização, escolhida como local da pesquisa, de maio de 2017 a abril de 2020.

Ainda, os valores e a cultura da organização escolhida direcionam os funcionários a terem relacionamentos profundos com seus colegas de trabalho e portanto, é importante mencionar que a autora tem um relacionamento profundo com a população participante da pesquisa, e se relevante para a pesquisa, o nível de relacionamento entre a pesquisadora será abordado na discussão dos resultados.

4.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A escolha dos respondentes aconteceu de forma intencional, com o objetivo de encontrar pessoas que pudessem responder ao problema proposto por essa pesquisa.

O grupo de participantes escolhido tem funções de vendas e relacionamento com clientes. Essa escolha se deu pelo conhecimento mais aprofundado da pesquisadora sobre essa área da organização, já que fazia parte dela no período em que trabalhou na organização Beta. A convivência cotidiana da pesquisadora com os profissionais desse grupo, e o seu envolvimento com as práticas e políticas de gestão da área de Vendas e Relacionamento com o Cliente enriquecem a pesquisa, com informações provenientes da observação do caso pesquisado. Além disso, a área de Vendas e Relacionamento com o Cliente é responsável por gerar crescimento do negócio com a aquisição de novos clientes, e por manter a viabilidade e sustentabilidade da empresa com a retenção dos clientes já existentes, e com a expansão de seus contratos. Assim, trazer uma amostra de funcionários dessa área adiciona relevância ao presente estudo, já que estamos falando sobre o *feedback* e sua influência na motivação e no engajamento de pessoas que são diretamente responsáveis por resultados financeiros da empresa.

Ainda, foram selecionados respondentes, com pelo menos 12 meses de empresa, para garantir que tivessem realizado, ao menos um ciclo de avaliação de desempenho na empresa, e assim, conseguissem ter opiniões sobre a experiência de *feedback* formal na organização.

Optou-se também por não incluir o nível gerencial no grupo de respondentes, pois a pesquisadora fazia parte desse grupo, e seria muito difícil criar o distanciamento necessário entre a pesquisadora, os respondentes e o objeto de pesquisa.

Ainda, buscou-se respeitar a diversidade de linha de negócio, nível de senioridade, e sexo para poder captar divergências de opinião.

A equipe da pesquisadora foi excluída da amostra de participantes, pois o nível de influência do relacionamento entre a pesquisadora e sua equipe poderia gerar diferença nas respostas dos entrevistados.

4.4 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas e do levantamento de dados secundários, sendo garantido o anonimato dos participantes durante o processo.

O quadro 3, a seguir, esclarece as vantagens e desvantagens dos instrumentos de coleta selecionados para a pesquisa:

Quadro 3 – Vantagens e desvantagens dos instrumentos de coleta

Instrumento	Vantagens	Desvantagens
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> - É possível coletar informações históricas dos participantes; - O pesquisador consegue guiar a linha de pensamento durante a interação; - É útil para as situações nas quais não é possível realizar uma observação direta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Há diferentes níveis de articulação entre os participantes; - As informações coletadas sempre terão as lentes de interpretação do entrevistado; - O pesquisador pode influenciar as respostas dos participantes com a sua presença.
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> - Traz as palavras e a linguagem dos participantes; - Há uma maior facilidade de acesso por não haver dependência do participante; - Se economiza o tempo que se gastaria com transcrições. 	<ul style="list-style-type: none"> - A veracidade dos documentos pode ser questionável; - As informações dos documentos podem estar incompletas; - Se os documentos que o pesquisador precisa não são de acesso público, pode haver dificuldade para obtenção de permissão para acessá-los.

Fonte: (CRESWELL, 2010, p. 213)

De acordo com Creswell (2010), o objetivo da entrevista na pesquisa qualitativa é levantar opiniões e compreensões dos participantes, e com essa premissa, foi criado um roteiro de perguntas alinhado com os objetivos do presente

estudo para auxiliar a pesquisadora a buscar as opiniões dos entrevistados sobre suas experiências relacionadas ao *feedback*.

Durante a realização das entrevistas, a pesquisadora buscou adaptar a ordem das perguntas e incluiu perguntas de aprofundamento, quando julgou necessário para manter um fluxo natural na conversa com os entrevistados, e não trazer mudanças de assunto muito abruptas, que pudessem causar alguma influência ou direcionamento nas respostas dos entrevistados.

O roteiro elaborado encontra-se no Apêndice B, e o quadro 4, a seguir, traz a relação das perguntas do roteiro com cada objetivo do presente estudo:

Quadro 4 – Relação das perguntas do roteiro com os objetivos do estudo

Objetivo	Perguntas relacionadas
Geral: entender a experiência de um grupo de funcionários sobre <i>feedback</i> na empresa Beta.	Quais são os seus sentimentos quando você recebe um <i>feedback</i> ?
Específico: compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e a motivação dos funcionários da empresa Beta.	Como os <i>feedbacks</i> que você recebe lhe ajudam em relação a sua motivação no trabalho? Você pode compartilhar algum <i>feedback</i> que tenha lhe ajudado a encontrar motivação? Você pode compartilhar algum <i>feedback</i> que tenha lhe tirado a motivação?
Específico: compreender como o <i>feedback</i> influencia a experiência de engajamento e a motivação dos funcionários da empresa Beta.	Como você descreve a ligação entre <i>feedbacks</i> que você recebe e o seu engajamento com a empresa?

<p>Específico: explorar como o <i>feedback</i> influencia a experiência de desenvolvimento de habilidades e o desempenho autoconfiança dos funcionários da empresa Beta.</p>	<p>Você pode compartilhar um <i>feedback</i> que lhe ajudou a desenvolver uma habilidade?</p>
<p>Específico: explorar como o <i>feedback</i> influencia a experiência de desenvolvimento de habilidades e o desempenho dos funcionários da empresa Beta.</p>	<p>Você pode compartilhar uma situação na qual um <i>feedback</i> lhe ajudou a bater uma meta?</p>
<p>Específico: compreender como o modelo de preparação e execução de <i>feedback</i> na empresa Beta influencia a experiência dos funcionários com o <i>feedback</i>.</p>	<p>Como você percebe a preparação do provedor antes de lhe dar <i>feedback</i>?</p> <p>Qual a qualidade dos argumentos do provedor ao lhe apresentar o <i>feedback</i>?</p>
<p>Específico: compreender como o modelo de preparação e execução de <i>feedback</i> na empresa Beta influencia a experiência dos funcionários com o <i>feedback</i>.</p>	<p>Você pode comentar como o nível de detalhamento do <i>feedback</i> influencia a sua experiência.</p>
<p>Específico: compreender como o modelo de preparação e execução de <i>feedback</i> na empresa Beta influencia a experiência dos funcionários com o <i>feedback</i>.</p>	<p>Como o plano de ação para o <i>feedback</i> influencia o impacto da informação no seu desempenho profissional?</p>
<p>Geral: entender a experiência de um grupo de funcionários sobre <i>feedback</i> na empresa Beta</p> <p>Específico: compreender como o modelo de preparação e execução de <i>feedback</i> na empresa Beta influencia a</p>	<p>Como você se prepara para receber <i>feedbacks</i>?</p> <p>O que você sente antes de uma reunião de <i>feedback</i>?</p>

experiência dos funcionários com o <i>feedback</i> .	
<p>Geral: entender a experiência de um grupo de funcionários sobre <i>feedback</i> na empresa Beta</p> <p>Específico: compreender como o modelo de preparação e execução de <i>feedback</i> na empresa Beta influencia a experiência dos funcionários com o <i>feedback</i>.</p>	Como o provedor de <i>feedbacks</i> reage quando você faz uma pergunta ou pede mais detalhes sobre o que ele acaba de dizer?

Fonte: A autora.

Além das entrevistas, foi feito o levantamento de dados secundários pois, segundo Yin (2016), é importante que haja triangulação de dados em uma pesquisa qualitativa para corroborar o que está sendo relatado nas entrevistas, e reforçar, assim, a sua validade.

Com esse fim, o presente estudo se utilizará dos dados a seguir, fornecidos em documentos internos e páginas públicas, da empresa Beta:

- a) Descrição das práticas de gestão da organização;
- b) Declaração da visão, missão, cultura e valores da organização;
- c) Publicações realizadas pelo presidente da organização, em redes sociais, relacionadas ao tema de gestão de pessoas.

4.4.1 O processo de coleta dos dados

Em Janeiro de 2020 a pesquisadora conversou com a pessoa responsável pela área de Recursos Humanos da empresa Beta, no Brasil, para consultá-la sobre a possibilidade de realização das entrevistas com alguns funcionários para um estudo de caso sobre a percepção das pessoas em relação ao *feedback*.

Na época, a pessoa responsável ficou entusiasmada com o tema, e inclusive, se ofereceu para ser entrevistada. A partir desse alinhamento, as entrevistas foram realizadas entre os meses de junho de 2020 e agosto de 2020, sendo todas gravadas,

com a devida autorização das pessoas entrevistada, e posteriormente transcritas para análise e codificação.

A pesquisadora entrou em contato com as pessoas entrevistadas utilizando o aplicativo de mensageria *Whatsapp*, com o qual enviava suas mensagens de convite explicando os objetivos do estudo de caso e quanto tempo seria necessário para a realização da entrevista. Foram realizados 17 convites para entrevistas dos quais, 2 foram recusados, por falta de disponibilidade por parte dos convidados.

Após cada entrevista, a pesquisadora enviou um termo de consentimento aos entrevistados e solicitou que os mesmos realizassem a leitura e enviassem o seu de acordo via e-mail. Esse processo foi feito de forma eletrônica, já que os termos foram enviados em um período que se vivia o distanciamento social causado pela pandemia da COVID-19. Todos os 15 entrevistados retornaram ao e-mail com o termo de consentimento, dando o seu de acordo, para os termos apresentados.

No quadro 5, a seguir, podemos observar o perfil dos entrevistados, sendo que seus nomes foram retirados, a fim de se manter o anonimato, e foi definido um número para cada entrevistado. Eles serão referenciados com a letra E seguida do número correspondente, ao se mencionar a fala de cada um deles.

Quadro 5 – Lista de entrevistados

ID	Gênero	Idade	Anos na empresa	Nível do cargo	Linha de negócio
1	Masculino	29	1.5	Junior	Vendas
2	Masculino	28	4	Junior	Talentos
3	Feminino	25	2.8	Junior	Talentos
4	Masculino	28	2	Sênior	Vendas
5	Feminino	31	1.8	Junior	Vendas
6	Masculino	37	2	Junior	Talentos
7	Feminino	31	2	Junior	Vendas
8	Feminino	28	2	Junior	Vendas
9	Masculino	37	3.3	Sênior	Vendas
10	Feminino	27	3.9	Junior	Talentos
11	Masculino	43	4	Sênior	Vendas
12	Feminino	37	7.9	Sênior	Talentos
13	Feminino	33	7.1	Sênior	Talentos

14	Feminino	36	5.1	Sênior	Talentos
15	Feminino	35	3.5	Sênior	Talentos

Fonte: A autora.

É interessante notar que como a Beta é uma empresa com força de trabalho jovem, o que fica evidente na amostra utilizada para o presente estudo, em que há apenas uma pessoa acima dos 40 anos, e a idade média dos participantes do estudo é de 32 anos.

O fator de senioridade em relação à experiência profissional e à idade dos entrevistados chamou a atenção da pesquisadora nas entrevistas iniciais, já que as verbalizações dos entrevistados começaram a indicar que esse aspecto tinha influência na forma como as pessoas percebiam o *feedback*.

Ao notar essa característica emergente no estudo, a pesquisadora percebeu que havia poucos entrevistados com mais senioridade nas entrevistas de 1 a 9, e direcionou a amostra para as entrevistas seguintes visando trazer mais entrevistados seniores.

Ainda, a pesquisadora notou que ao buscar pessoas com mais senioridade, teve que recorrer à linha de negócios de Talentos, já que havia entrevistado boa parte dos colaboradores mais seniores da linha de Vendas e assim, chegou à seguinte configuração de nível de senioridade dos entrevistados por linha de negócio, mostrada no quadro 6, abaixo.

Quadro 6 – Distribuição da amostra por nível de senioridade e linha de negócio

Linha de negócio	Nível de senioridade		Total
	Junior	Senior	
Talentos	4	4	8
Vendas	4	3	7
Total	8	7	15

Fonte: A autora.

Buscou-se também um equilíbrio de gênero para a amostra de entrevistados, que acabou apresentando um maior número de mulheres, como mostrado no quadro 7, abaixo, devido à busca da fase final das entrevistas por funcionários com mais senioridade na linha de Talentos, pois nesse momento da pesquisa, a pesquisadora

se deparou com um grande número de mulheres nos cargos mais seniores nessa linha de negócio.

Quadro 7 – Distribuição da amostra por gênero

Gênero	Total
Feminino	9
Masculino	6

Fonte: A autora.

Essa atenção para as linhas de negócio se deu, também, pelo fato da pesquisadora ter notado, durante as entrevistas, que havia diferentes práticas de gestão entre as linhas de negócio, como por exemplo a existência de uma ferramenta de acompanhamento do desenvolvimento de colaboradores, que era utilizada na linha de negócio de Talentos, mas que não foi mencionada por nenhum colaborador da linha de Vendas.

Outro ponto, observado durante a execução das entrevistas, foi o fato da linha de Talentos ter colaboradores com maior tempo de casa em comparação com os profissionais da linha de Vendas, o que trouxe em evidência nas entrevistas que os profissionais da linha de Talentos tiveram a oportunidade de trabalhar com mais de um gestor na sua jornada dentro da empresa Beta, e assim, trouxeram comentários de comparação entre os gestores, que evidenciaram a grande influência que esse ator tem na experiência do colaborador, em relação ao *feedback*.

4.5 ANÁLISE DE DADOS

A técnica utilizada para análise dos dados nesse trabalho é a análise de conteúdo e, de acordo com Bardin (2011 apud CÂMARA, 2013), nessa técnica, categorias podem ser criadas antes ou depois da coleta. Dessa maneira, foram criadas algumas categorias a partir do roteiro de entrevistas e dos objetivos do presente estudo, que estão ilustradas no quadro 8, abaixo.

Quadro 8 – Temas criados a priori da coleta de dados

Categorias
Motivação
Engajamento
Desenvolvimento de novas habilidades
Melhoria no desempenho
Reflexão e preparação
Detalhamento da informação
Definição de plano de ação
Abertura ao diálogo
Frequência
Atitude positiva

Fonte: A autora

A codificação das entrevistas foi realizada utilizando-se o software MAXQDA e, seguindo o processo de progressão de identificação de temas de Guest, Bunce e Johnson (2006), foi realizada uma revisão dos códigos gerados nas seis primeiras entrevistas, sendo identificados 31 códigos, 11 deles referentes aos códigos definidos a priori da codificação, e 20 novos códigos.

Esses novos códigos foram considerados como códigos *in vivo*, ou seja, criados a partir de termos específicos, que foram surgindo a partir das falas dos entrevistados para manter o contexto e o significado das opiniões (CEPELLOS; TONELLI, 2020). Ainda, de acordo com Bardin (2011 apud CÂMARA, 2013), é de se esperar que novos códigos sejam identificados posteriori à realização das entrevistas, portanto a identificação de 21 códigos adicionais nessa primeira rodada de entrevistas já era algo esperado.

Os códigos encontrados nas primeiras seis entrevistas estão listados no quadro 9, abaixo, organizados pela quantidade de vezes que cada código foi mencionado e em ordem decrescente. Além disso, foi incluída uma coluna indicando os códigos que haviam sido pensados a priori do início da codificação.

Quadro 9 – Códigos encontrados nas seis entrevistas iniciais

Código	Definido a priori
Detalhamento da informação	X
Motivação ou Desmotivação	X
Abertura (ou a falta de) ao diálogo	X
Plano de ação	X
Desenvolvimento de novas habilidades	X
Processos formais	
Preparação do provedor	X
Engajamento ou Desengajamento	X
Frequência	X
Proximidade/Dedicação de tempo do gestor	
Confiança entre sujeitos	
Preparação do receptor	X
Atitude positiva do receptor	X
Ansiedade antes da intervenção	
Agressão ao ego	
Polaridade do feedback	
Timing	
Incômodo com o desconhecido/surpresa	
Coaching	
Melhoria de desempenho ou a falta de	X
Experiência do gestor	
Conotação negativa da intervenção de feedback	
Reconhecimento e feedback	
Avaliação de Desempenho	
Ferramentas de acompanhamento de desenvolvimento	
Senioridade do entrevistado	
Automotivação do receptor	
Abertura para autenticidade	
Tranquilidade antes da sessão	
Busca por feedback	
Objetividade	

Fonte: A autora

Em seguida, foi feita a análise dos dados provenientes do grupo de entrevistas do número 7 ao número 12, tendo sido identificados 13 novos códigos, e chegando a um total de 44 códigos encontrados, que foram listados no quadro 10, a seguir.

Quadro 10 – Códigos encontrados no segundo bloco de entrevistas analisadas

Código	Definido a priori	Encontrado nas primeiras 6 entrevistas
Processos formais		X
Detalhamento da informação	X	
Motivação ou Desmotivação	X	
Plano de ação	X	
Abertura (ou a falta de) ao diálogo	X	
Frequência	X	
Engajamento ou Desengajamento	X	
Proximidade/Dedicação de tempo do gestor		X
Experiência do gestor		X
Objetividade		X
Confiança entre sujeitos		X
Preparação do provedor	X	
Cultura de abertura ao feedback		
Falta de credibilidade do provedor		
Reforço do positivo		
Atitude positiva do receptor	X	
Ansiedade antes da intervenção		X
Desenvolvimento de novas habilidades	X	
Genérico		
Melhoria de desempenho ou a falta de	X	
Ferramentas de acompanhamento de desenvolvimento		X
Preparação do receptor	X	
Timing		X
Frustração		
Feedback relacionado a personalidade		
Gestor distante/sem empatia		
Intenção genuína		
Senioridade do entrevistado		X
Encorajamento		
Contrato do Feedback entre gestor e subordinado		
Abertura para autenticidade		X
Admiração (ou a falta de) pelo gestor/provedor		

Polaridade do feedback		X
Reconhecimento e feedback		X
Customização do estilo de intervenção de feedback		
Incômodo com o desconhecido/surpresa		X
Agressão ao ego		X
Sentimento de valorização		
Tranquilidade antes da sessão		X
Busca por feedback		X
Coaching		X

Fonte: A autora

Como Guest, Bunce e Johnson (2006) revelam que 92% dos códigos identificados em sua pesquisa foram encontrados nas primeiras 12 entrevistas, decidiu-se realizar 3 entrevistas adicionais para verificar se essa tendência se aplicaria ao presente estudo, e se novos códigos seriam encontrados.

A tendência trazida por Guest, Bunce e Johnson (2006) se confirmou, pois 70% dos códigos foram identificados nas 6 primeiras entrevistas, e o restante foi identificado na segunda rodada, da entrevista 7 à entrevista 12. Nas últimas 3 entrevistas, de 13 à 15, não foram identificados novos códigos, havendo a reincidência de 32 códigos.

De acordo com Fusch e Ness (2015), quando não há novos temas sendo apresentados nas entrevistas e o estudo é passível de ser replicado, pode-se concluir que a saturação dos dados foi atingida e assim, a pesquisadora teve embasamento para finalizar o processo de entrevistas.

Dessa maneira, o resultado consolidado da codificação trouxe 523 citações referentes a 44 códigos, sendo que os códigos com o maior número de citações foram (a) Detalhamento da informação; (b) Motivação; (c) Processos formais; (d) Plano de Ação; (e) Abertura ao Diálogo; e (f) Proximidade e Dedicção de tempo do gestor. A seguir se traz o quadro 11, final, com os códigos organizados pelo número de menções de cada um e em ordem decrescente.

Quadro 11 – Códigos encontrados na fase de coleta e análise de dado

Códigos
Detalhamento da informação
Motivação
Processos formais
Plano de ação
Abertura ao diálogo
Proximidade/Dedicação de tempo do gestor
Engajamento
Preparação do provedor
Frequência
Desenvolvimento de novas habilidades
Experiência do gestor
Confiança entre sujeitos
Atitude positiva do receptor
Preparação do receptor
Ansiedade antes da intervenção
Melhoria de desempenho
Cultura de abertura ao feedback
Polaridade do feedback
Senioridade do entrevistado
Genérico
Timing
Agressão ao ego
Falta de credibilidade do provedor
Reforço do positivo
Incômodo com o desconhecido/surpresa
Objetividade
Ferramentas de acompanhamento de desenvolvimento
Reconhecimento e feedback
Intenção genuína
Frustração
Coaching
Sentimento de valorização
Encorajamento
Tranquilidade antes da sessão
Feedback relacionado a personalidade
Gestor distante/sem empatia
Abertura para autenticidade
Automotivação do receptor
Customização do estilo de intervenção de feedback
Contrato do Feedback entre gestor e subordinado
Busca por feedback
Conotação negativa da intervenção de feedback
Avaliação de Desempenho
Admiração pelo gestor/provedor

Fonte: A autora

4.5.1 Elaboração dos temas e categorias síntese

Seguindo o roteiro de análise de conteúdo proposto por Câmara (2013), realizou-se uma segunda fase de exploração do material para se chegar à criação de categorias síntese e temas, que agrupassem os códigos de acordo com a classe de acontecimento e correlações existentes entre eles.

Com 523 segmentos codificados, em 15 documentos contendo a transcrição das entrevistas, foram criados temas que servem como unidades mais amplas, que agrupam os conceitos comuns trazidos nos códigos.

Ainda, de acordo com Charmaz (2009, p. 91): “O processo de codificação inicial pode ser seguido por uma codificação axial para criar uma relação de categorias e subcategorias com o intuito de reagrupar os dados em novas formas”. Assim, após a realização desse processo, os códigos foram distribuídos nas categorias e subcategorias ilustradas no quadro 12, a seguir e, é possível encontrar um quadro de categorias e subcategorias, com o número de menções de cada código no APÊNDICE C.

Quadro 12 – Categorias e subcategorias e seus respectivos códigos

Categoria	Sub-Categorias e códigos			
Características do feedback	Detalhamento da informação	Detalhamento da informação Genérico		
	Polaridade	Polaridade do feedback Reforço do positivo Reconhecimento e feedback Encorajamento Conotação negativa da intervenção de feedback		
		Objetividade	Objetividade Feedback relacionado a personalidade	
		Frequência	Frequência	
		Plano de ação e acompanhamento	Plano de ação	
	Timing	Timing		
	Sistema de gestão e cultura	Liberdade de expressão	Abertura para autenticidade	
Promoção do feedback		Cultura de abertura ao feedback Contrato do Feedback entre gestor e subordinado		
		Avaliação de desempenho	Avaliação de Desempenho Processos formais	
Ferramentas de desenvolvimento		Ferramentas de acompanhamento de desenvolvimento		
Confiança entre atores		Confiança entre sujeitos		
Percepção sobre o Gestor	Atitudes	Abertura ao diálogo		
		Falta de credibilidade do provedor		
		Intenção genuína		
		Proximidade e dedicação	Proximidade/Dedicação de tempo do gestor Gestor distante/sem empatia	
	Capacitação	Coaching		
		Experiência	Experiência do gestor Admiração pelo gestor/provedor	
			Reflexão pré-feedback	Nível de preparação para as interações Customização do estilo de intervenção de feedback
Percepção de si	Atitudes	Receptividade	Atitude positiva do receptor Busca por feedback	
		Ansiedade	Ansiedade antes da intervenção Tranquilidade antes da sessão	
			Agressão ao ego	
		Inômodo com o desconhecido/surpresa		
	Capacitação	Senioridade	Senioridade do entrevistado	
		Reflexão pré-feedback	Nível de preparação para as interações	
	Resultados do feedback	Valorização	Sentimento de valorização	
		Engajamento	Engajamento Frustração	
			Motivação	Motivação Auto-motivação do receptor
		Desenvolvimento de novas habilidades		
		Melhoria de desempenho		

Fonte: A autora

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção será apresentada a organização e seus aspectos considerados relevantes para o tema do feedback corporativo, e posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

5.1 A EMPRESA BETA

Este estudo teve, como cenário, a sucursal brasileira de uma empresa americana, a qual chamaremos de Beta. Fundada nos Estados Unidos, na região do Vale do Silício, em 2003, a Beta é uma rede social profissional, com milhões de membros distribuídos em cerca de 200 países.

Os lucros da empresa provêm de cinco linhas de negócio: soluções focadas na atração de talentos e recrutamento de profissionais, em marketing e publicidade *on-line*, vendas e ofertas de aprendizagem, e serviços avançados dentro da rede social.

De acordo com sua visão institucional, a Beta considera os profissionais o fator mais importante para gerar valor a longo prazo, em uma organização. Foi a partir desse pilar, que o comitê executivo da empresa construiu uma cultura corporativa sólida, ao longo dos anos.

5.1.1 O ecossistema do Vale do Silício

Ao percorrer os arredores da sede global da empresa Beta no Vale do Silício, é possível encontrar diversas empresas que figuram nos *rankings* das melhores organizações para se trabalhar nos Estados Unidos (GLASSDOOR, 2020).

Embora geralmente não sejam concorrentes em seus nichos de negócio pela singularidade de seus produtos, essas empresas competem na briga pelos melhores talentos.

Uma simples busca, em um portal de empregos online, permite encontrar milhares de vagas abertas nas empresas da região, e seguindo a lei de oferta e demanda, os profissionais que estão aptos e dispostos a trabalhar nessa região acabam extremamente valorizados.

A concorrência por talentos no Vale do Silício fez com que, ao longo dos anos, as empresas da região instituíssem benefícios além do salário mensal para atrair e reter seus colaboradores. Refeições preparadas por *chefs* renomados, copas abastecidas de lanches, bebidas, salgadinhos e chocolates, massagem e manicure, lavanderia e academia são alguns exemplos dos benefícios oferecidos gratuitamente para os colaboradores (LESKIN, 2019).

Contudo na hora de avaliar a oferta de trabalho, além dos altos salários e vantagens oferecidas, grande parte dos profissionais valoriza algo que vai além desses benefícios. A transparência da estratégia de negócio, as práticas de gestão que visem o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o reconhecimento são mencionados, pelos colaboradores, como fatores essenciais na hora de avaliar a oferta de trabalho (MEISENZAHN, 2019).

Desta maneira, para atrair os melhores profissionais da região, as empresas inseridas nesse ecossistema se viram obrigadas a criar políticas de recursos humanos que criem um ambiente favorável ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

Missão, visão, cultura e valores são os pilares que servem de base para a construção de ambientes assim. Portanto os próximos pontos do estudo de caso visam aprofundar os aspectos de cultura e valores da empresa Beta.

Outro aspecto a ser investigado diz respeito ao desenvolvimento profissional. Para isso, o colaborador necessita de um sistema de avaliações de desempenho que consiga mensurar o seu progresso em relação ao que se estabeleceu como objetivo inicial. Assim, esse estudo irá aprofundar, também, o funcionamento do sistema de gestão de desempenho utilizado pela empresa Beta.

Esse aprofundamento tem por objetivo compreender o ambiente no qual o colaborador está inserido, já que a sua experiência em relação ao *feedback* será influenciada, diretamente, pelo contexto no qual está inserido.

5.1.2 Cultura organizacional da Beta

Os cinco pilares da cultura corporativa da Beta são: transformação, integridade, colaboração, humor e resultados.

O primeiro pilar da cultura da Beta é a transformação pessoal, da empresa, e do mundo. Todos os colaboradores são incentivados a estar conscientes da responsabilidade de todos e de cada um em fazer, do mundo, um lugar melhor, e nesse sentido, a plataforma da Beta é um ótimo ponto de partida. Desta maneira, os colaboradores são incentivados a realizar doações a qualquer organização não lucrativa, cadastrada, e validada por uma instituição internacional como contribuição pessoal à comunidade que os rodeia.

Além da transformação do mundo, o primeiro pilar da Beta também impulsiona seus colaboradores a buscarem a inovação constante da empresa, dando suas opiniões sobre os produtos existentes e compartilhando ideias de novos produtos, que poderiam ser criados a partir do ecossistema existente.

Não menos importante é o incentivo dado aos profissionais, visando a transformação pessoal. Cada colaborador é encorajado a ser autêntico e a buscar a melhoria contínua para se tornar a melhor versão de si mesmo. São numerosos os casos de pessoas que fizeram mudanças radicais em suas carreiras e em suas vidas, após começarem a trabalhar na Beta.

Ao estipular, como segundo pilar de sua cultura, a Integridade, a Beta acredita que cada colaborador está fazendo a coisa certa, mesmo quando ele não é monitorado.

As políticas internas refletem de forma consistente esse pilar. Um exemplo concreto diz respeito ao relacionamento entre clientes e equipes de venda. Na Beta, existe um limite de gastos para refeições com clientes, além da proibição de aceitar viagens e outros itens de luxo como presentes.

Uma das preocupações da empresa é oferecer suporte ao colaborador, para que a possibilidade de realização de acordos não oficiais seja praticamente nula. Há casos excepcionais de vendedores de alta performance, que foram desligados da empresa por uma conduta que não estava de acordo com a exigência de integridade, que a empresa estipula para seus colaboradores.

Colaboração é o terceiro pilar da Beta. A empresa preza para que os colaboradores entendam que o valor que pode ser gerado em equipe é exponencialmente superior ao que se gera individualmente. Todos são considerados responsáveis em alinhar o próprio trabalho com o das demais pessoas da equipe e com outras equipes.

O humor, quarto pilar da organização, tem como objetivo lembrar cada colaborador de que não se deve levar a vida tão a sério, e as risadas são importantes para balancear o exigente trabalho de mudar o mundo.

O último pilar é o de resultados. A empresa exige que seus funcionários estejam sempre buscando melhorar o próprio desempenho. Para isso, é considerado crucial definir objetivos claros, acionáveis e de excelência. Colaboradores que definem metas medianas ou confortáveis são desafiados, pelos seus líderes, a definirem alvos maiores para o seu desempenho.

5.1.3 Valores organizacionais da Beta

Membros em primeiro lugar, Os relacionamentos importam, Seja aberto, honesto e construtivo, Inspire excelência, Assuma riscos inteligentes, Aja como dono do negócio são os valores complementares dos pilares da cultura da Beta.

No processo de definição dos valores da empresa, a equipe de liderança buscou afirmações que refletissem as aspirações dos seus profissionais no início de sua história. Segundo o CEO da Beta, o mais importante, ao se criar um conjunto de cultura e valores, é a plena adesão da liderança.

Membros em primeiro lugar significa, primeiramente, que cada colaborador é responsável por colocar o membro da rede social Beta no centro de suas decisões e ações. Na prática, isso significa manter a clareza e a consistência nas comunicações com os membros, e dar o controle total sobre os dados que eles compartilham na rede social. Para a empresa, o compromisso com seus membros está em prover uma plataforma segura e confiável, para que cada um tenha oportunidades iguais, no que diz respeito ao sucesso e à produtividade profissional.

O valor definido por Os relacionamentos importam é colocado em prática por meio de uma gestão que busca a compaixão e reconhece que os colaboradores têm perspectivas e experiências diferentes. Dessa forma, os profissionais são incentivados a construir laços de confiança com seus colegas e clientes, visando um ambiente de relacionamentos saudáveis.

A Beta estimula seus funcionários a comunicarem, com clareza e transparência, seus *feedbacks*. Para isso, exige-se da liderança que cada time seja

um espaço psicologicamente seguro, no qual todos se sentem livres em expressar seus pensamentos, principalmente quando diferem do *status quo*.

Outro instrumento utilizado pela empresa é uma pesquisa de opinião, realizada trimestralmente com os funcionários (*Employee Voice Survey*) para que seu comitê executivo tenha uma visão *bottom up* do *feedback*, que os colaboradores estão compartilhando sobre a empresa e sua liderança. O CEO da empresa apresenta os resultados e planos de ação dessa pesquisa nas reuniões quinzenais, realizadas com toda a empresa. Dessa maneira, seus colaboradores se sentem ouvidos e ao mesmo tempo, protagonistas na jornada de evolução da empresa.

O valor Inspire excelência incentiva os colaboradores a estipularem metas ousadas e alcançá-las. Adicionalmente, os profissionais são estimulados a buscar soluções para os principais desafios que enfrentam no seu dia a dia. Esse valor também engloba a definição de objetivos mensuráveis e a busca, constante, pelo aprendizado e pelo aprimoramento.

Os erros são parte fundamental desse contínuo aprendizado, e a Beta entende que seus funcionários devem ter a liberdade, a coragem e a ousadia para assumir riscos inteligentes. Muitas vezes, esses riscos podem significar propor uma inovação ou desafiar o *status quo*, e isso é abertamente aceito, e incentivado internamente. Esse valor busca a manutenção do espírito de *startup* que a empresa nutre desde o início de sua operação.

O último valor dessa lista é Aja como dono do negócio e significa que é esperado que as decisões, pequenas ou grandes, de cada colaborador sejam feitas com a mentalidade de que a empresa é seu próprio negócio.

5.1.4 O papel do gestor na Beta

Para o CEO da Beta, seus líderes são os principais responsáveis por garantir a escalabilidade da cultura e dos valores corporativos. Acredita-se que somente com uma liderança que adere ao que está definido no papel é possível fazer com que a cultura e os valores sejam a real personalidade coletiva da empresa.

As principais responsabilidades dos gestores são o desenvolvimento de suas equipes por meio de *coaching* e *teaching*, o recrutamento de talentos para melhorar

seus times e a empresa e o apoio aos membros de seus times em seus planos de carreira rumo ao próximo passo, seja ele dentro ou fora da empresa.

No que diz respeito às contratações, os gestores passam por treinamentos com foco nesses três aspectos, por exemplo, com cursos sobre como eliminar o preconceito em processos de entrevista, ou como realizar sessões de *coaching* de acordo com a situação enfrentada por cada profissional. A Beta investe fortemente no desenvolvimento de seus líderes para que esses, estando melhor preparados, façam o mesmo por suas equipes. Essa dinâmica cria um ambiente de constante desenvolvimento profissional para todos os colaboradores da empresa, o que contribui para a motivação e retenção dos talentos.

O papel da área de Recursos Humanos, nesse contexto, é manter e evoluir as práticas de gestão necessárias para que os gestores tenham as ferramentas necessárias para executar seu trabalho em conformidade com as expectativas da organização.

5.1.5 Gestão de desempenho na Beta

A Beta utiliza o método de OKR (*Objectives & Key Results*) para a gestão de desempenho e a avaliação semestral como elementos comuns para todos os seus departamentos.

Os OKRs são criados considerando três pilares de avaliação: resultados, liderança e *leverage*. Este último termo de difícil tradução do inglês para o português pode ser compreendido como poder de influência ou utilização de um recurso já existente para alcançar um resultado melhor. Adicionalmente, *leverage* pode ser definido como a criação de recursos que ajudarão colegas, departamentos ou a empresa inteira a serem mais eficientes. Nesse trabalho, o termo é traduzido como otimização.

O objetivo dos OKRs é servir de ferramenta para que cada colaborador consiga (a) ter foco nas prioridades do seu trabalho em cada trimestre; (b) alinhar as suas prioridades com as demais equipes, gerando alinhamento; e (c) consiga avaliar, objetivamente, como foram seus resultados em relação ao que era esperado. Esse processo promove a transparência em relação ao desempenho, e à avaliação de cada colaborador.

Cada colaborador deve definir de 3 a 5 OKRs no começo de cada trimestre, e revisá-lo com o gestor. Ao criá-los, é esperado que cada um analise as prioridades comunicadas pelo gestor e por pares de outros departamentos. O objetivo é que cada OKR sirva de apoio para que o colaborador consiga manter seu trabalho direcionado para a missão mais ampla de sua linha de negócio e da empresa.

Um OKR bem definido é (a) fácil de entender; (b) mensurável de forma objetiva; (c) orientado a uma ação que a própria pessoa deverá realizar; e (d) focado no resultado e no impacto que essa ação terá e deve ter um prazo de entrega.

Ao final de cada trimestre, os colaboradores avaliam seu próprio desempenho em relação ao que definiram, submetendo seus OKRs e resultados aos seus gestores. Por sua vez, cada gestor analisa os resultados enviados, podendo encaminhá-los às equipes de operações, responsáveis por manter o registro dos resultados das equipes. Caso o gestor não concorde ou tenham alguma dúvida em relação ao que foi submetido, ele pode conversar com o membro de sua equipe para pedir esclarecimentos antes de submeter à avaliação.

Como mencionado no início deste capítulo, reconhecimento e desenvolvimento profissional são aspectos muito relevantes no momento de escolha do local de trabalho por parte dos profissionais. Desta forma, o processo de avaliação de desempenho na Beta envolve muita transparência e seriedade. Cada colaborador deve sentir que o seu gestor está avaliando o seu trabalho de forma justa, e reconhece o seu esforço no último período em questão.

Os colaboradores da empresa Beta têm um ciclo formal de avaliação de desempenho a cada seis meses. O processo de avaliação consiste em uma auto avaliação do colaborador sobre o seu desempenho nos pilares de liderança, otimização e resultados. Além disso, é solicitado que cada colaborador peça *feedbacks* sobre o seu trabalho aos colegas, com os quais trabalhou de forma mais próxima.

O processo de avaliação de desempenho também é visto como uma oportunidade de aprofundamento sobre as contribuições e o impacto que os colaboradores tiveram nos últimos seis meses.

Os gestores são treinados, constantemente, para oferecer aos colaboradores a melhor experiência durante a sua avaliação. Esses treinamentos são realizados nas primeiras semanas do gestor na empresa, e adicionalmente, há um reforço semestral

abordando aspectos específicos, que são definidos a partir do *feedback* dos colaboradores nas pesquisas de opinião realizadas trimestralmente.

Os pilares de liderança e otimização têm um peso menor do que o pilar de resultados. A Beta faz questão de manter essa distribuição de pesos entre os pilares, para reforçar a importância do foco nos resultados almejados.

Após ter submetido sua autoavaliação ao gestor, o funcionário terá sua avaliação revisada por um corpo de gestores. Esse processo é chamado de calibração, e é realizado em cada nível de gestão, com uma revisão de todos os subordinados daquele corpo de gestores.

O objetivo do processo de calibração é nivelar as avaliações de cada gestor, buscando criar fatores de referência, que sirvam de base para os critérios de avaliação com maior nível de subjetividade.

O nível de autonomia dos gestores sobre a consideração, ou não, do que é trazido durante esse exercício de calibração, varia de acordo com as lideranças executivas de cada área da empresa. Há áreas da empresa que dão maior liberdade ao gestor para a definição da nota final de seus subordinados.

Por outro lado, há áreas que definem, na reunião de calibração, qual será a nota de avaliação de cada funcionário, e o gestor deve seguir aquilo que foi definido pelo grupo.

Ao final da avaliação, o colaborador terá uma nota que poderá variar em níveis de atingimento, desde o nível mais baixo definido como Não atingiu as expectativas, até o nível mais alto, definido como Superou em muito as expectativas.

A área de Recursos Humanos apoia os gestores oferecendo uma sugestão do que se consideraria normal em termos de distribuição das avaliações dentro dos níveis de atingimento. Por exemplo, é esperado que apenas de 2 a 5% dos colaboradores figurem no nível de Superou em muito as expectativas.

A empresa não bloqueia avaliações ou exige alteração dos gestores, caso essa distribuição não se adeque às recomendações iniciais. Isso quer dizer que não há um processo de curva forçada. Nenhum funcionário será rebaixado em sua avaliação para que a empresa tenha a distribuição exata esperada em cada nível de desempenho.

Contudo, há uma revisão realizada pela área de recursos humanos a cada ciclo de avaliação para compreender eventuais desvios do padrão esperado. Se há

muitas pessoas figurando no nível abaixo de alcançou as expectativas, por exemplo, as áreas de operações responsáveis pela definição das metas e métricas realizam análises e revisões do que foi definido, para que a distribuição se normalize.

5.1.6 O papel do *feedback*

O *feedback* é parte fundamental no sistema de gestão de desempenho da Beta e se estimula um fluxo constante de *feedback* entre gestores e os membros de suas equipes.

A empresa prega que o *feedback* aberto, honesto e construtivo alimenta a transformação, os relacionamentos, e a colaboração. Essas interações oferecem ao profissional informações sobre o que está indo bem e o que não está indo tão bem, quanto ao seu desempenho.

O compartilhamento do que está indo bem no desempenho do profissional é visto, na empresa, como uma oportunidade para reforçar a autoconfiança, gerar motivação, e consequentemente, aumentar o engajamento dos profissionais. É a forma que o gestor tem de dizer ao seu funcionário que está no caminho certo e que deve continuar repetindo esse comportamento positivo.

Por outro lado, o *feedback* sobre o que não está indo bem no desempenho do profissional é considerado como uma oportunidade de melhora do desempenho profissional, e de desenvolvimento de novas habilidades. Nesse sentido, as interações de *feedback* construtivo são reconhecidas como uma contribuição essencial para o autoconhecimento dos colaboradores, e para o desenvolvimento profissional.

Assim, os objetivos da empresa Beta com as interações de *feedback* podem ser agrupados nas seguintes categorias de influência na vida do profissional: motivação, engajamento, melhora no desempenho, autoconhecimento e autoconfiança.

5.1.7 Modelo para as interações de *feedback*

Para todo tipo de interação de *feedback*, a Beta compartilha melhores práticas com funcionários e gestores sobre como entregar e receber essas informações.

A empresa define que uma boa interação de *feedback* acontece quando o provedor do *feedback* faz uma reflexão sobre a intenção por trás dessa interação, e a forma como se descreve o comportamento e o impacto do profissional.

Além disso, a abertura ao diálogo e a definição um plano de ação em conjunto com o receptor são aspectos observados no modelo de *feedback* da empresa.

Os receptores do *feedback*, por sua vez, são estimulados a observar e a gerir suas emoções durante a interação de *feedback*. A empresa considera fundamental que o receptor tenha uma atitude positiva e aberta em relação às informações que estão sendo entregues.

Esse modelo de preparação e execução de interações de *feedback* é visto como o caminho para que o *feedback* cumpra seu papel transformador para o receptor, sem que o relacionamento entre ele e o provedor seja prejudicado.

Finaliza-se, assim, a descrição de algumas das características relevantes da empresa Beta para esse estudo de caso, e a seguir, são apresentadas as categorias e códigos gerados a partir da análise do conteúdo das entrevistas realizadas com os funcionários da empresa.

O quadro 13, abaixo, recorda a representação das categorias e subcategorias encontradas a partir da análise das entrevistas realizadas.

Quadro 13 – Categorias e subcategorias resultantes do processo de análise do conteúdo

Categoria	Subcategorias	
Características do feedback	Detalhamento da informação	
	Polaridade	
	Objetividade	
	Frequência	
	Plano de ação e acompanhamento	
Sistema de gestão e cultura	Timing	
	Liberdade de expressão	
	Confiança entre atores	
	Promoção do feedback	
	Avaliação de desempenho	
Percepção sobre o Gestor	Atitudes	Ferramentas de desenvolvimento
		Abertura ao diálogo
		Proximidade e dedicação
		Intenção genuína
	Capacitação	Falta de credibilidade
		Coaching
		Experiência
		Reflexão pré-feedback
Percepção de si	Atitudes	Receptividade
		Ansiedade
		Agressão ao ego
		Incômodo com o desconhecido/surpresa
	Capacitação	Senioridade
		Reflexão pré-feedback
	Resultados do feedback	Valorização
		Engajamento
		Motivação
		Desenvolvimento de novas habilidades
	Melhoria de desempenho	

Fonte: A autora

5.2 CATEGORIA: CARACTERÍSTICAS DO FEEDBACK

Essa categoria reúne os temas e códigos relacionados às diversas características do *feedback*, conforme mostra a figura 3, abaixo, identificadas na revisão de literatura e confirmadas durante as entrevistas com os funcionários da empresa Beta.

Figura 3 – Categoria "Características do feedback" e suas subcategorias



Fonte: A autora

5.2.1 Detalhamento da informação

O detalhamento do *feedback* está entre as características mais mencionadas pelos entrevistados e tem influência direta na experiência das pessoas com o *feedback*. Quando os entrevistados percebem um alto nível de detalhamento das informações, mencionam sentir um impacto positivo na experiência com o *feedback*, pois isso aumenta a receptividade do *feedback* e os ajuda a entender o que deve ser feito para evoluir.

E4 afirmou: “Quando você consegue ter um nível de detalhamento maior [...] o convencimento [...] vem de uma maneira muito mais fácil”.

Segundo E6: “Acho que tem que trazer evidências de comportamentos. É importante se você quiser convencer alguém, se precisar dizer: ‘Olha, naquele dia em tal situação eu achei que você poderia ter feito uma coisa diferente’”.

E8 também ressaltou: “Eu tive meu exemplo que foi um exemplo muito prático. Na hora eu perguntei: ‘Tá, mas como assim? Em que sentido?’”. E ela tinha uma

resposta muito pronta. [...] Acho que foi um exemplo muito claro do que eu tinha feito, e pra mim ficou muito ilustrativo”.

Acho que é importante mencionar exemplos de qualquer nota, qualquer avaliação feita pelo gerente, e o porquê dessa nota é sempre importante. E até as vezes é o que eu lembro mais, do exemplo que justifica aquela avaliação, do que a pura avaliação. Com palavras chaves, ou uma competência ressaltada (E15).

Os entrevistados também comentam como a falta de detalhes, com *feedbacks* superficiais tem impacto negativo na sua experiência com o *feedback*.

Quando o *feedback* é vago parece que é opinião, não parece que aquilo é construído em fatos e que realmente é verdade. E aí você acaba [...] duvidando se o que aquela pessoa tá falando tá certo, falando assim, será que é uma coisa pessoal ou será que é uma coisa profissional (E5).

E7 afirmou em seu depoimento: “A gente fala muito por cima, assim, geral, resultado geral, mas a gente não entra na profundidade pra entender o porquê. Acho que isso ajudaria bastante”.

Já E15 indagou: “Um *feedback* bem superficial assim, eu acho que não conta muito, não tem tanto valor. Você ouve, mas não é algo que você vai guardar e tentar amadurecer com ele, tentar usar como aprendizado”.

5.2.2 Polaridade

As polaridades, negativa e positiva, do *feedback* foram muito mencionadas pelos entrevistados, e em resumo, se nota que os dois tipos de *feedback* têm potencial para aumentar a motivação dos funcionários, sendo que os fatores principais que podem ter um impacto negativo na motivação é a forma como se entrega a informação e o equilíbrio em relação à quantidade de *feedbacks* positivos e negativos nas interações entre o gestor e o subordinado, o que é evidenciado nas falas de E5 e E15.

Eu acho que é muito a forma com que é passado, a forma que você comunica faz toda a diferença se o *feedback* é negativo, mas ele é destrutivo. [...] Tem aquele momento de reflexão, se você acha que é tão ruim tudo que eu faço porque estou aqui. [...] Não acho que o manager vai ter todas as respostas [...] mas, dando uma orientação e mostrando para pessoa que aquilo pode ter sim uma correção eu acho que é uma forma que não causa desconexão com a empresa (E5).

Um *feedback* positivo que é só pra agradar também não ajuda, não vai motivar tanto. Você sente que “ah tá bom, então tá tudo certo, não vou mudar nada, vou ficar acomodada”. [...] Então acho que tem que ser os dois. Obviamente, nem sempre está tudo negativo ou tudo positivo. Acho que o importante é ser justo e ter bem argumentado. Se é bem explicado, acho que tudo é válido, seja negativo ou positivo (E15).

Ainda, a maioria dos entrevistados menciona um impacto positivo em suas experiências e um aumento na motivação, quando recebem *feedbacks* positivos, que colocam em evidência as fortalezas dos entrevistados e suas entregas vistas como positivas, por parte da organização e do gestor, como afirma E4: “Um *feedback* positivo junto com um reconhecimento isso te faz ter esse sentimento de proposito muito maior pela empresa”.

E como também declara E7: “E meu manager falava: ‘Você consegue, você tem toda capacidade’. Isso me animava, isso me deixava mais confortável. [...] E as coisas davam certo, na hora de negociar, principalmente com diretores de empresas maiores”.

E9 concorda, quando afirma: “Então ele ia me apoiando e me motivando [...] aproveitando os recursos, fortalecendo os recursos, mais do que tentar melhorar as debilidades, mas ficando com as fortalezas”.

É claro que *feedbacks* positivos impactam muito positivamente. Então não tem como dizer que não, quando você recebe um *feedback* positivo por algo que você colocou muito esforço. Acho que é um pouco lugar comum, isso pra mim impacta muito positivamente, especialmente quando esse *feedback* é público (E10).

Também segundo E13: “Eu acho que o ponto positivo foi ouvir algumas coisas que no sentido positivo, vindas do chefe. Pontos além de resultados, que ficaram muito bem, além dos pontos em que talvez o incomode”.

Ainda, uma grande parte dos entrevistados menciona um apreço por *feedbacks* negativos, por conseguirem visualizar, através dele, um espaço para o desenvolvimento e para o crescimento dentro de suas funções. É o que podemos perceber, muito claramente, nas falas a seguir. Embora não sejam, essas, as únicas menções sobre esse ponto, esses dois entrevistados conseguiram resumir bem o sentimento positivo em relação aos *feedbacks* negativos.

Conforme E4: “Eu prefiro um *feedback* negativo quando a gente vai conseguir desenvolver um plano de ação, do que apenas um *feedback* positivo, do tipo: ‘Você está fazendo isso bem’. Um *feedback* assim me deixa mais desorientado do que um *feedback* negativo”.

O *feedback* negativo, quando dado da forma certa, construtivo, também me motiva muito. Você tem uma trajetória, um caminho das pedras sobre como melhorar, para quem está numa função e tem como objetivo aprender, não tem nada mais prazeroso, do que ainda ver espaço pra crescimento (E10).

5.2.3 Objetividade

A objetividade é mencionada, pelos funcionários entrevistados, como um fator presente nos *feedbacks* recebidos na empresa Beta, na maioria dos casos, e as verbalizações trazem uma ligação entre a objetividade e a motivação do funcionário. Os entrevistados mencionam se sentirem mais motivados quando há uma clareza sobre o que se é esperado, e o que eles devem melhorar.

Meu gestor sempre foi muito objetivo, muito direto, e eu o considero humano na dose certa sabe, ele não facilitava o jogo pra mim. [...]. *Feedback* tem que ser objetivo, porque é um momento de ansiedade [...] se uma pessoa fica dando volta, volta, volta pra dizer algo, não é bom. [...]. Poderia ser melhor se fosse algo do tipo: “Então, o objetivo era esse. Você foi bem nisso, foi mal naquilo, podia ter sido melhor naquilo. A minha expectativa é essa” [...]. Meu ex-gestor amarrava muito bem, me deixava muito confortável, não era um *feedback* cruel (E10).

Concordando com E10, E7 opina: “Saber bem claro o que a empresa espera de mim, pra melhorar esses pontos, faz sentido, com certeza me motivaram a melhorar”.

Por outro lado, a fala de E10 consegue exemplificar o que alguns entrevistados comentam sobre a frustração ao receber um *feedback* subjetivo, e como esse tipo de informação tem um impacto negativo na sua experiência e na sua motivação:

“No final, o único *feedback* que eu recebi foi: “Você tem que melhorar sua energia, você tem que melhorar seu astral”. Pra mim, isso não é, não existe espaço pra melhora na função, não existe melhora no que eu faço, desenvolvimento no que eu faço, isso é muito frustrante (E10).

5.2.4 Frequência

A frequência constante, que foi mencionada pela maioria dos entrevistados, demonstra como o *feedback* é presente no dia a dia dos funcionários da empresa Beta. Os colaboradores mencionam, também, a importância que essa frequência tem para a sua experiência e para o desenvolvimento profissional, como afirma E1: “Acho que esses *feedbacks* mais informais, no decorrer do tempo ajudam muito a ter um alinhamento melhor no final”.

Eu acho que isso é uma coisa boa [...] da Beta, que a gente tem tanta conversa que [...] nunca veio nada que eu não esperasse. [...] A frequência faz com que não haja o nervosismo na hora da sessão formal. Faz com que seja mais baixo porque você já vem trabalhando isso com o tempo, não é que você ficou 6 meses no vazio, no escuro e agora vai saber tudo o que meu chefe acha sobre você (E5).

E8, por sua vez, declara: “Então, acho que a frequência adequada é a que a gente tem, a 1:1 semanal e a *coaching session*, que acontece de 15 em 15 dias. No mesmo sentido, E10 diz: “O *feedback* na Beta acontece [...] o tempo todo, você está revisitando o tempo todo os seus pontos de atenção”.

5.2.5 Plano de ação

O modelo de *feedback* proposto pela empresa Beta enfatiza a importância de se ter um plano de ação para os pontos levantados em uma sessão de *feedback*, o que é confirmado pelos entrevistados.

Eu acho que um gestor deve conseguir chegar para mim e falar: “Cara, que contrato animal! Mas nesse processo aqui a gente poderia ter feito isso, poderia ter feito aquilo. E eu quero que você aplique isso nessa oportunidade, que a gente estude isso e veja qual impacto que teve dentro do seu ciclo de vendas” (E4).

Segundo E7: “Eu acho que se o manager estivesse entendendo mais o meu perfil e ele viesse com algumas sugestões [...] onde você poderia melhorar os pontos que você não tem forte, acho que seria bem legal, o fato de entender e fazer um plano no ano”.

Contudo, mesmo com a importância dada pela organização e percebida pelos entrevistados, quando foram questionados sobre situações nas quais puderam criar um plano de ação com seus gestores, a maioria dos entrevistados diz não ter tido a oportunidade de ter esse suporte para criar seus planos.

Eu acho que é muito mais vago. Fica muito na mão do vendedor. Como que você vai resolver isso? Estou te trazendo aqui o que você fez de errado. [...] E o que você vai fazer? Eu sentia isso muito vago. [...] Eu acabava indo atrás de outras pessoas dentro da Beta pra ver se eu encontrava suporte (E5).

Essa ideia também é compartilhada por E10: “Eu não lembro de algum plano muito estruturado, eu acho que isso não rolou, algo do tipo: ‘Você tem essa lacuna e vamos fazer isso, isso e isso pra contornar essa situação’”, como também por E13: “Nunca tive um plano de ação desenhado com o meu gestor”.

5.2.6 Timing

Os funcionários entrevistados mencionam uma experiência mais positiva, quando receberam *feedback* logo após uma reunião, ou uma ação que deveria melhorar, por ser mais fácil entender o que está sendo trazido e visualizar o que deve ser melhorado.

O que funciona muito bem [...] são os *coachings* que eles dão quando acompanham você numa reunião e logo depois da reunião, eles dão os *feedbacks* de como você foi, de como você poderia mudar. Esse tipo de avaliação ajuda muito mais, no caso. Esses são exemplos reais (E3).

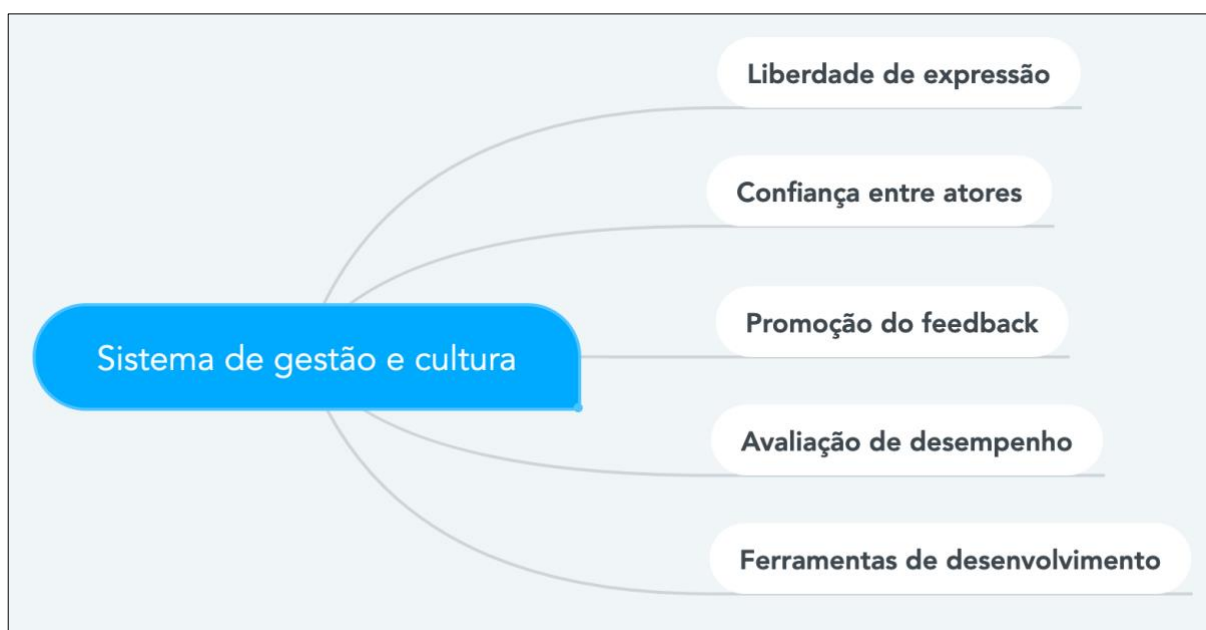
Minha ex-gestora sempre me deu o *feedback* na hora. [...]. Na hora ela falava: “Isso aqui não é assim, vamos lá, agiliza”. Eu acho muito legal o *feedback* pontual, na hora que acontece, sabe que nem cachorro, que você não pode dar bronca seis horas depois, vinte quatro horas depois, por que ele já esqueceu? Então, era muito em tempo real, e como a nossa dinâmica era muito ágil, aquilo me ajudou muito a crescer, e eu fiquei muito ágil (E10).

E conforme E12: “Acho que é a melhor coisa para ter *feedbacks* e ninguém ficar esperando aquela reunião no fim do mês. É na hora, é natural e aí flui, os dois lados ganham”.

5.3 CATEGORIA: SISTEMA DE GESTÃO E CULTURA

Para construir uma cultura organizacional que apoia e incentiva o *feedback*, a empresa Beta definiu políticas de gestão que apoiam essa forma de trabalho e fortalecem a prática do *feedback* corporativo, portanto aqui estão contemplados códigos, que expressam as características da organização, sua cultura, suas práticas e suas políticas de RH, que têm algum tipo de relação com a experiência de *feedback* corporativo dos entrevistados.

Figura 4 – Categoria “Sistema de gestão e cultura” e suas subcategorias



Fonte: A autora.

5.3.1 Liberdade de expressão

Na empresa Beta, alguns funcionários entrevistados mencionam que conseguem ter a segurança psicológica para serem autênticos no ambiente de trabalho, e expressarem sua individualidade, sem receio de serem prejudicados. Esse sentimento está refletido na citação de E6: “A Beta foi a primeira empresa que eu, como profissional LGBT, consegui ser eu mesmo e deixar isso totalmente aberto para meu chefe”.

Acho que toda a questão de inclusão e de diversidade que a Beta prega, ela realiza. Então, toda a liberdade de expressão no sentido de gênero sexual, escolhas que tu tenha pra tua vida, hábitos que tu tenha que sejam mais comuns ou menos comuns, eu acho que a Beta absorve isso muito bem e agrada gregos e troianos (E8).

A mesma sensação é compartilhada por E12: “Você tem abertura pra você ser você, sem aquele ambiente de receio e de poda”.

5.3.2 Confiança entre atores

Os entrevistados mencionaram a importância de se ter construído uma relação de confiança com o provedor de *feedback*, já que a existência dessa confiança aumenta a receptividade do *feedback* e impacta, positivamente, a experiência com o *feedback*.

Precisa vir de uma pessoa em quem eu confio. [...]. Se eu confio muito na pessoa que está me dando o feedback mesmo que ela faça um comentário vago sobre algo que eu devia melhorar, eu ainda assim vou levar em consideração. Se eu não confio nada na pessoa e ela faz um comentário vago, eu não levo a sério (E2).

Eu acho que se você não tem confiança, [...] se você não criou aquele laço, aquele feedback vai entrar por um ouvido e sair pelo outro também. Acho que ele não vai ser muito bem considerado, ele vai ser interpretado como insulto (E3).

E5 concorda, quando afirma: “O gestor tem que passar confiança pro time, se você sente que ele não confia, que ele não está próximo vai ser realmente mais difícil você aceitar o *feedback*, ainda mais se ele vier vazio”.

Acho que se a gente andar uns passos pra trás, vai da relação que construiu antes de chegar a hora do *feedback*. Então se é uma relação sincera, se é uma relação de cumplicidade, de parceria [...] vai ser muito mais fácil. Porque a gente tem a impressão clara, a certeza de que é pro nosso bem. Agora se é uma relação distante, se não existe o desenvolvimento do funcionário nos outros momentos, se não existe um suporte próximo do gestor, e ele chega com críticas, ou até disfarçado de *feedback* construtivo, ele não vai ser bem aceito, a pessoa já vai estar com um bloqueio com aquela pessoa e não vai querer nem ouvir (E8).

5.3.3 Promoção do feedback

As entrevistas revelam um sentimento de que a empresa Beta coloca em prática o que se propõe a fazer em relação ao *feedback*, ou seja, proporciona verdadeiramente uma abertura para o *feedback* aberto, honesto e construtivo:

Eu acho que, na Beta, existe um cuidado muito grande em dar esse *feedback*. Eu vejo que isso vem de cima para baixo, é *top-down*. Essa preocupação com o colaborador, essa preocupação em não ser crítico, não ser negativo, em ser construtivo, em tomar cuidado (E4).

Acho que, na Beta, essa parte de reconhecimento de *feedback* é bastante aberta [...] tem o ponto positivo em como a Beta estrutura essa parte de *feedback* e reconhecimento dos empregados. [...]. O fato de saber que tem um acompanhamento [...] do superior, constante [...] ajuda muito a gente a se sentir mais confortável dentro da empresa, sentir que estão, realmente, olhando pela gente. Tem o ponto positivo em como a Beta estrutura essa parte de *feedback* e reconhecimento dos empregados (E7).

E9 colabora com a seguinte opinião: “A parte boa da Beta é essa abertura de comunicação”.

Eu acho que o que motiva é, primeiramente, saber esse valor da Beta: “*Be open, honest and constructive*” [...]. O fato da Beta aplicar que é o valor fundamental pra ele, aplicar na prática, mostra toda a coerência, então quando tem coerência pra mim é muito importante, entre o que a empresa fala que vai fazer e ela de fato faz (E15).

5.3.4 Avaliação de desempenho

A empresa Beta une a avaliação de desempenho à reunião formal de *feedback*, realizada semestralmente. As falas dos entrevistados mostram que seu maior interesse, durante essa revisão semestral, está na avaliação em si, e não no *feedback*, ou seja, eles estão mais interessados na nota final que obtiveram, do que nas recomendações de melhoria, que seus gestores trazem durante essa reunião.

Eu queria saber se eu ia ganhar um aumento ou não [...] um dos momentos de reconhecimento financeiro, de aumento de salário, ou de promoções incertas são feitas nessas reuniões de *feedback*, eles podem ocorrer ou não dependendo da tua performance (E2).

E3 compartilha da mesma opinião, quando comenta: “O *feedback* formal, ele vem com essa carga do peso, do nome, ansiedade, de estar 100% atrelado em como a organização vai ver o seu desempenho”.

Além disso, alguns entrevistados mencionam ter uma sensação de que as sessões de *feedback* semestrais são apenas formalidades, ou seja, não há um contributo palpável daquela sessão para o desenvolvimento do funcionário, e as sessões são realizadas somente porque o gestor é obrigado a fazer para seguir as políticas da empresa, como indicado por E5: “No fim das contas [...] foi muito mais uma formalidade que precisava preencher um papel para colocar no sistema”. E E11 também afirma: “As sessões semestrais de *feedback* eram sessões mais proforma, que tinham que ser feitas. [...]. Quando a gente chega pra conversar, a coisa já está feita. [...]. O que vale é o que o manager escreveu”.

5.3.5 Ferramentas de desenvolvimento

As entrevistas revelaram a existência de uma ferramenta de acompanhamento de desenvolvimento profissional fornecida, apenas, aos colaboradores da linha de negócio de Talentos. A pesquisadora não tinha conhecimento sobre a existência dessa ferramenta antes das entrevistas, já que trabalhava em outra linha de negócio.

Assim, os entrevistados da linha de negócio de Talentos trazem opiniões variadas sobre a utilização da ferramenta para seu desenvolvimento profissional, e alguns deles mencionam os aspectos positivos de direcionamento dos conteúdos, trazidos pela ferramenta, e a autonomia que a ferramenta proporciona, já que o funcionário pode realizar treinamentos e definir metas sem depender totalmente de seu gestor, como comentado por E6: “A ferramenta é essencial para um dia a dia de um gerente que lida com 7 a 8 pessoas ao mesmo tempo”. E12 também afirma: “A plataforma ajuda o manager a ter uma bibliotequinha de coisinhas pra fazer, acho inteligente, acho legal, é positivo esse formato, ajuda. [...]. Acho que ela apoia e dá bastante autonomia para o funcionário [...] descobrir coisas novas para se desenvolver”.

Você entra e coloca qual a competência que você precisa melhorar e escolhe alguns materiais que você vai melhorar com isso. É legal, melhor do que não

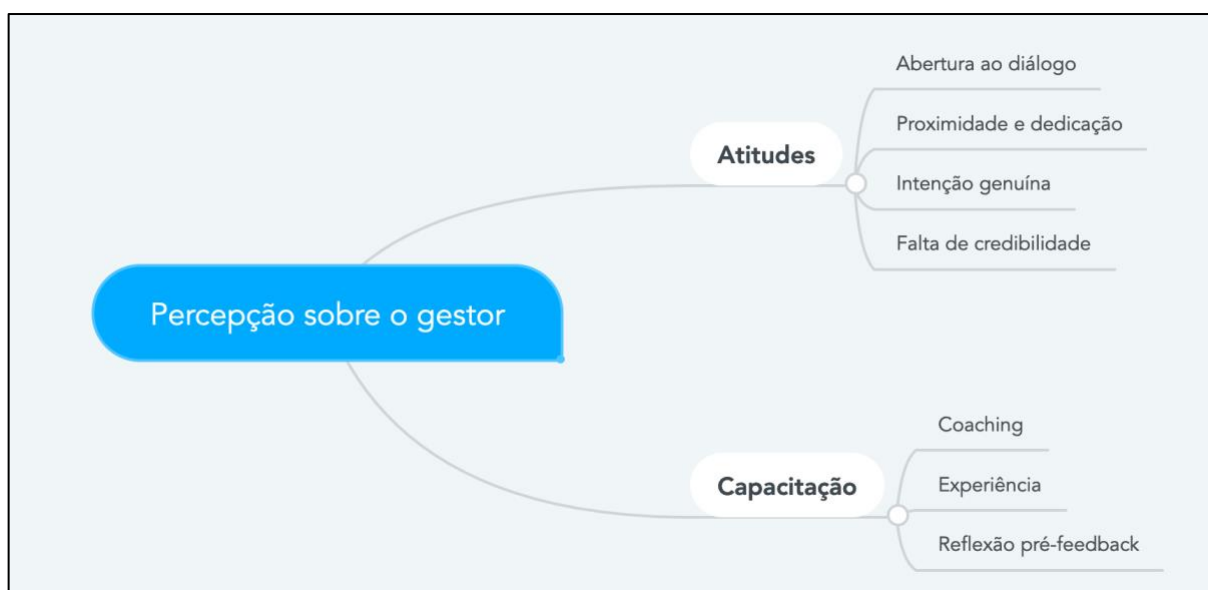
ter nada, tem uns vídeos interessantes. [...]. Você escolhe o que você vai aplicar. Mas tem um número limitado de acordo com cada tema. (E13)

5.4 CATEGORIA: PERCEPÇÃO SOBRE O GESTOR

O gestor demonstrou ter um papel essencial na definição da experiência dos subordinados entrevistados no presente estudo, e a seguir, são apresentadas as subcategorias, ilustrando as citações dos entrevistados sobre a influência do gestor em suas experiências com o *feedback*.

Esta categoria foi dividida em dois grupos principais de subcategorias, sendo que o primeiro tem a ver com características da atitude do gestor, e o segundo grupo traz subcategorias relacionados à capacitação técnica do gestor.

Figura 5 – Categoria "Percepção sobre o gestor" e suas subcategorias



Fonte: a autora.

5.4.1 Atitudes

5.4.1.1 Abertura ao diálogo

A abertura ao diálogo foi um código que apresentou variações nas respostas dos entrevistados. Houve um equilíbrio entre pessoas que mencionaram que sempre tiveram abertura ao diálogo com seus gestores no momento em que recebiam

feedbacks, encontrando, assim, líderes dispostos a explicar e a dar mais informações sobre o *feedback* sempre que solicitado, como demonstrado tanto na fala de E4: “Todas as experiências que eu tive na Beta [...] foram sensacionais. Não tem nada, nada, para falar sobre falta de abertura ou receber de uma maneira negativa algum *feedback*, alguma crítica”, como na fala de E6: “Eu vejo as pessoas abertas. Obviamente, minha experiência, até agora, não foi de nenhum tipo de reatividade ou de estranheza”.

Meu gestor é muito aberto, muito *open mind*, eu não sinto nenhuma barreira, nenhum constrangimento. Quando preciso pedir alguma ajuda, alguma informação, pelo contrário, ele sempre deixa muito claro e foca muito nisso [...] qualquer coisa que precisar ele tá sempre a disposição e realmente ele tá, ele me deixa muito confortável (E7).

Contudo, uma parcela relevante dos entrevistados menciona experiências opostas, nas quais os provedores de *feedback* não se demonstraram abertos a um diálogo sobre as informações entregues, como se pode ver exemplificado na fala de E2: “Não sei se ela não se sente confortável, mas aí você começa a ver um comportamento de tipo: ‘Ah sei lá meu’”, e na fala de E10: “Você faz uma pergunta, você não tem resposta e aí você está mais confusa ainda. [...]. Isso torna a experiência muito vazia [...] torna a experiência negativa [...]”.

5.4.1.2 Proximidade e Dedicação

A proximidade e o tempo de dedicação do gestor são mencionados em diversas partes das entrevistas com os funcionários da empresa Beta, que mencionam o impacto positivo que o conhecimento do gestor tem em suas experiências, já que acreditam ser essencial que o gestor conheça profundamente cada indivíduo e suas atividades, para que ele possa trazer um *feedback* relevante aos membros da equipe. Essa ideia é apresentada no depoimento de E3: “Esses *feedbacks* de *shadowing*, de acompanhamento de reunião ajudam muito a melhorar o relacionamento com cliente”.

Toda vez que tenho um *one:one*, um *performance review*, a gente volta nos pontos que conversou no anterior [...]. Não é uma coisa que ficou no passado, é uma coisa que realmente pegou pra ele como gestor e ele realmente quer

fazer eu melhorar nisso, e isso me deixa muito confortável, me dá muita confiança. [...]. Eu tenho ele de apoio pra realmente me desenvolver no que eu quero (E7).

Os gerentes talvez percebam também que tenho esse lado meio perfeccionista comigo mesmo, meio exigente, então eles procuram me puxar pra cima. Acho que [...] a gestão se adapta ao perfil de cada um, tem pessoas que talvez não aceitem tanto a crítica e tem que falar com mais cautela (E8).

Segundo E9: “Meu gestor conhecia perfeitamente cada um dos perfis, ele sabia quais eram as fortalezas e debilidades de cada um, os potenciais, o *feedback* dele ia sempre diferenciado”.

E de acordo com E11: “A ex-gerente sabia muito de mim, acho que foi a pessoa que mais apostou em mim na Beta, em termos de me dar responsabilidades, de me dar coisas pra eu fazer, de me dar um *feedback* positivo”.

5.4.1.3 Intenção genuína

A percepção de uma intenção genuína do gestor, ao trazer um *feedback*, é percebida como um fator de influência positiva na experiência do colaborador, e se veem variações nas entrevistas em relação a presença, ou não, dessa intenção genuína nas atitudes dos gestores da Beta.

A fala de E13, abaixo, consegue exemplificar bem os fatores positivos mencionados pelos colaboradores, quando sentem a intenção genuína de seu gestor durante o *feedback*.

Eu acho que o ponto positivo do meu ex-gestor é que ele se preocupa, mesmo, ele tá interessado em você. Ele quer saber como foi o seu final de semana, o que você tá passando, o que você precisa. Ele é inclusivo, o time não se sente preferido por ninguém ou excluído por alguém. Eu acho que esse interesse genuíno, esse apreço, no sentido de carinho mesmo (E13).

Já a fala de E12, abaixo, ilustra a experiência negativa que alguns colaboradores entrevistados mencionam viver quando sentem a ausência do interesse genuíno do gestor em apoiar seu desenvolvimento profissional.

Eu vejo muita gente que ocupa a cadeira de *manager* e só faz as coisas para colocar lá o *check*. Só que você vê que não é algo genuíno, não é que a pessoa quer dar *feedback*, porque ela realmente quer que você se desenvolva, que você cresça. Está sendo feito, ali, um cumprimento de *task*,

que o *manager* tem que cumprir por ser *manager*. Se não fosse naquele momento, talvez o *manager* nem viesse genuinamente falar: “Olha eu acho que esse caminho não está sendo melhor, vamos por ali porque tem oportunidade para crescer” (E12).

5.4.1.4 Falta de credibilidade

A fala de E15: “Ele levantou alguns pontos sem ter muito *background* do contexto, do meu relacionamento com o cliente. O *feedback* foi meio que avaliar alguma coisa sem ter um contexto [...] do que tinha sido tentado e feito” consegue ilustrar como a credibilidade do gestor que dá o *feedback* é um fator que tem impacto na experiência do funcionário, e como a falta de propriedade para falar sobre o assunto trazido no *feedback*, ou falta de conhecimento do contexto da situação impactam, negativamente, a experiência dos funcionários.

Além disso, a consistência entre o que o provedor faz e o que ele pede que seja feito também tem impacto na experiência do *feedback*, ou seja, o funcionário espera ver, em seu gestor, o exemplo positivo do que está sendo pedido no *feedback*. Caso contrário, sua experiência com o *feedback* será negativa e a informação trazida poderá ser desconsiderada, como afirma E12: “Dependendo da pessoa, aquela pessoa que faz tudo errado, sabe. Ela vem e te um *feedback* que ela tem zero moral pra falar sobre o que ela está fazendo, o que ela está falando. Dentro da sua cabeça você nem está ali, não é possível. Eu já vivi isso na Beta”.

5.4.2 Capacitação

5.4.2.1 Coaching

A empresa Beta propõe o *coaching* como prática de gestão para apoiar o desenvolvimento profissional de seus funcionários, e seria de se esperar que a maioria dos entrevistados mencionassem algo a respeito dessa prática, porém foram poucas as menções encontradas nas entrevistas, e de um modo geral, percebe-se que os gestores que praticam o *coaching* com seus subordinados são exceções à regra.

Encontram-se abaixo as únicas menções de funcionários que receberam *coaching* de seus gestores, em que compartilham exemplos dos benefícios que essa prática trouxe para o próprio desenvolvimento profissional:

Quando você pensa em desenvolvimento de *coaching*, você está indo para um ambiente em que se sente segura, você sabe que é um ambiente para você se desenvolver. [...]. O acompanhamento de reunião te ajuda muito a entender como você pode melhorar o seu relacionamento com o cliente. Esses dias, mesmo, a minha gerente fez uma reunião comigo e ela me passou um pouquinho de como posso perguntar mais diretamente, é sobre *budget*, sobre autoridade, coisas que, às vezes, a gente tem receios, ela me deu algumas ideias, ela fez a reunião como exemplo, então ela exemplificou para mim na reunião, porque ela participou comigo, ela fez comigo (E3).

Meu gerente não queria muito intervir diretamente nas negociações, porque ele sempre falava pra mim: “Você tem toda a capacidade de sair do seu problema”. [...]. Ele sempre, antes de me dar a solução, estava me perguntando o que eu faria. Ele dizia: “Então tenta fazer o que você acha e aí depois, se realmente não der certo eu tento te intervir”. [...]. Foram umas duas ou três reuniões no último trimestre, em que aconteceram casos parecidos, e daí, isso me deixava mais confiante. Eu falei: “Realmente, eu já fiz isso, eu consigo, eu tenho experiência de vendas, não é que eu estou falando qualquer coisa sabe?” (E7).

5.4.2.2 Experiência

O tempo de experiência profissional do gestor apareceu, em muitas falas, como um fator importante para a experiência do colaborador com o *feedback*, sendo que gestores mais experientes conseguiram proporcionar melhores experiências para seus subordinados, e o fato de terem tido experiências na mesma função do colaborador também teve influência positiva na experiência com o *feedback*, conforme vemos nas falas abaixo.

Alguns gestores que já são gerentes há mais tempo [...] estão mais acostumados. Eles não têm medo de falar e têm gestores que, já senti que, têm medo de dar, falar negativo. [...]. Eu acho que existe um *mix*, pessoas que estão mais preparadas, que estão no mercado há mais tempo, que têm essa parte mais honesta de ser construtivo, e passar o *feedback* realista (E3).

Isso que é legal, quando você pega alguém mais experiente, por exemplo: “Olha, você se cobra muito nesse e nesse ponto, e isso está afetando sua produtividade, porque você está se colocando em situações que são ruins para você mesmo. Como você pode sair disso?” E foi construído como eu sairia daquilo, isso foi um *feedback* de que eu saí muito satisfeita (E5).

Segundo E8: “Hoje eu tenho uma gestora que fazia exatamente o que eu faço. Então ela sabe exatamente as dificuldades, dores e delícias da função, e consegue desenvolver esses *skills* que eu preciso, pra ser promovida, ou pra atingir a minha meta”.

Todos os gerentes que eu tive dentro da Beta foram vendedores, pessoas de vendas, então acho que também isso ajuda a entender sua realidade, não são pessoas tão afastadas. [...]. Elas têm experiência no que você tá fazendo, então tem mais empatia, os *feedbacks* são mais concretos e as dicas mais fáceis de colocar em prática, porque a pessoa passou pelo que você tá passando, isso é importante também (E15).

Por outro lado, quando o receptor percebe uma certa inexperiência em seu gestor, os relatos são de uma experiência negativa com o *feedback*, pois os colaboradores querem gestores mais experientes, com maior conhecimento sobre os assuntos tratados no *feedback*, como demonstra a fala de E3: “Outros vão forçar um muito bom e vão te falar com eufemismos com medo de machucar, sabe?”

Eu tenho um *manager* que, pra mim, não tem experiência suficiente, não conhece muito bem o que a gente faz. O *feedback* dele, chega a ser nada construtivo. Mesmo porque a pessoa não conhece ainda. [...] Quando o *manager* não tem a experiência suficiente, nem o conhecimento suficiente e você está há três anos fazendo a mesma coisa, eu acho que é um tanto irrelevante e pouco confiável o *feedback* que a pessoa vai te dar (E9).

Segundo E10: “Acho que falta um pouco desse *skill* de construir de forma estruturada, um plano de ação pra reparar uma lacuna de habilidade, ou então, saber dar um *feedback*, saber separar as coisas”.

Alguns *managers* não têm vivência comercial [...] estão muito distantes do nosso dia a dia. Então, ele fala coisas que você pensa [...] que não tem nada a ver. [...]. Você já julga antes dele falar, porque já sabe que está vindo de uma pessoa que não conhece nada, que no dia a dia, demonstra não conhecer (E12).

Acho que a experiência influencia totalmente, totalmente, porque é a vivência no campo que te traz muitos aprendizados, então você ter um gestor que não veio, que não teve essa experiência anterior, que não teve a mesma vivência que você, você não dá tanta credibilidade ao *feedback*. porque ele não viveu aquilo. [...]. Você vai pensar: *mas a pessoa nem conhece o que está falando, ele está me falando pra fazer X Y Z mas ele nunca fez isso*. [...]. Como você vai se inspirar em alguém que não viveu o que você vive hoje? Como você vai ouvir dicas de alguém que não fez o que você faz? (E14).

Finalmente, foi possível perceber que, entre os entrevistados com maior nível de senioridade, a proximidade e a intenção genuína do gestor se mostraram mais importantes do que a experiência na mesma função, como podemos ver ilustrado na fala de E13, abaixo.

Eu tive um gestor que não manjava nada de vendas. Ele tinha o *gap* de vendas. Aí, hoje tenho um gestor que tem um certo conhecimento de uma função [...]. Hoje, eu acho que é importante ter experiência na minha função, mas acho que é 30% do que um gestor tem que ter.

5.4.2.3 Reflexão pré-feedback

Há um ritual de preparação oficial, que a empresa Beta sugere para seus funcionários antes de suas sessões semestrais de *feedback* formal, e embora haja esse direcionamento claro e reforçado pela liderança da empresa Beta, foi possível notar uma certa inconsistência no nível de preparação dos gestores e dos subordinados.

Durante as entrevistas, nota-se entrevistados que percebem seus gestores muito bem preparados para uma sessão de *feedback*, como no caso de E2: “Ela foi muito preparada, porque ela estava muito perto de mim no dia a dia, vendo como eu ia trabalhando, e vendo as coisas que eu podia melhorar”.

E também, como afirma E6: “Sempre houve preparação do gerente, e acho que, por esse fato de ter muita proximidade do dia a dia, não tinha nada de novo, não tinha nenhuma grande surpresa na sessão de *feedback*, porque tudo era muito conversado”.

No caso da Beta, é impressionante como o gerente te conhece. Em nenhum momento, eu ouvi um *feedback* tipo: “Não, isso não sou eu”. Não, o gerente te acompanha [...] é constante na Beta essa comunicação, esse *feedback* permanente com o gerente. [...]. O gerente, acho que, faz questão de explicar, de vir preparado, especialmente nas reuniões depois de *feedbacks* formais, que tem realmente um tempo de preparação. O gerente sempre fez o trabalho de casa, sempre senti isso, eu tive dois gerentes distintos e os dois, sempre senti, bem preparados pra argumentar qualquer ponto, então dizer o porquê disso, qualquer nota que eu tive, é bem positivo (E15).

Por outro lado, outros entrevistados mencionam terem sentido que seus gestores não dedicaram tempo suficiente para a preparação da intervenção de *feedback*, como fica exemplificado na fala de E7: “Nunca foi uma conversa profunda. Acho que seria mais interessante se fosse um pouco mais profundo, com mais base, com mais informação por trás dos resultados”, como também na fala de E8, abaixo.

Eu acho que eu já senti falta de preparo, nesses dois anos de Beta. Eu já tive sessões de *feedback* que não foram construtivas, porque, por eu estar

entregando meu número, a impressão que eu tive é que a gestora sentiu que não precisava se preparar. Já que você está performando muito bem, eu não tenho nada a acrescentar nesse momento.[...]. Então isso me incomodou em alguns momentos.

5.5 CATEGORIA: PERCEPÇÃO DE SI

Essa categoria traz as menções dos entrevistados sobre seus sentimentos em relação ao *feedback* e os efeitos que essa prática tem nos diversos aspectos de suas vidas profissionais na empresa Beta.

Foram criados três grupos de subcategorias, organizados em aspectos relacionados às atitudes dos receptores do *feedback*, sua capacidade técnica para a interação, e os resultados que o *feedback* traz de acordo com as narrativas compartilhadas pelos entrevistados.

Figura 6 – Categoria "Percepção de si" e suas subcategorias



Fonte: a autora.

5.5.1 Atitudes

5.5.1.1 Receptividade

Os entrevistados apresentaram, sem exceção, um alto nível de receptividade ao *feedback*, mesmo diante da dificuldade de se receber uma crítica, e as menções ilustram exemplos de como os funcionários da Beta procuram acolher as informações que recebem em um *feedback*, principalmente se tratando de *feedbacks* negativos.

De acordo com E1: “Muito mais respirar e ouvir, porque muitas vezes eu poderia não concordar com aquilo que estava sendo dito, mas não queria transformar aquilo numa discussão, então era muito ouvir”.

Ou também como afirma E6: “O *feedback* corporativo tem uma plataforma de avaliação e retroalimentação do funcionário. Eu gosto muito, e é característica minha de estar muito próximo com o meu líder, perguntando: ‘Como você está avaliando meu trabalho, estou fazendo a coisa certa?’”.

E7 declara: “Não sou daquelas pessoas que se magoam quando te dão *feedback* negativo. Eu trato de entender o porquê e aí, tento ver como eu consigo solucionar. É muito difícil eu me deprimir, ou me afetar profundamente por causa de um *feedback*, principalmente profissional”.

E ainda, E11, diz em seu depoimento: “Pra mim, é um exercício bom, eu gosto disso. Acho que o *feedback* faz parte do crescimento, eu acho que é muito importante”.

5.5.1.2 Ansiedade

Ansiedade é um sentimento presente nas falas de muitos entrevistados, ao se mencionar o *feedback*, e costuma ser acompanhada do nervosismo que antecede uma sessão de *feedback*. Também é possível notar que, o fato da avaliação de desempenho e a sessão semestral de *feedback* serem executadas na mesma reunião, aumenta o nível de ansiedade dos entrevistados, tendo um impacto negativo na experiência dos colaboradores. É importante chamar a atenção ao fato da avaliação formal ser responsável por grande parte da ansiedade, que os funcionários sentem em relação à interação, já que é esse o processo que lhes revelará questões relacionadas a promoções e a reconhecimentos financeiros.

Essa sensação é demonstrada na fala de E1: “Quando chega o *invite* da avaliação de desempenho, rola uma ansiedade, você fica com um frio na barriga, tipo: *meu Deus, como será que eu fui avaliado?*”.

Um pouco de expectativa de ansiedade, um pouco de receio. Acho que o *feedback* ainda está muito atrelado a algo negativo. Então, a gente sempre fica esperando que vai receber uma notícia ruim, ou algo que a gente precisa melhorar. [...]. Você acaba guardando muito mais as coisas negativas que positivas (E3).

Por sua vez, E4 afirma: “Eu fico nervoso, por mais que eu me considere uma pessoa segura. Eu fico um pouco nervoso, tenso”.

Dá uma certa ansiedade, muito mais em relação à calibração, do que à percepção do meu gestor. [...]. A gente consegue ter uma visibilidade maior do que o nosso gestor acha da gente. Mas como em uma reunião de calibração, com vários gerentes, eles têm que entrar em um consenso, a gente não tem certeza do que vem. [...]. Eu acho que a ansiedade vem muito mais em relação à opinião dos outros, do que dos mais próximos (E8).

Não se diferenciando muito da sensação dos depoentes anteriores, E10 declara: “No meu caso, é sempre de ansiedade, porque eu sou uma pessoa ansiosa [...] eu sempre antecipo o pior”.

5.5.1.3 Agressão ao ego

Os entrevistados mencionam como o *feedback* de polaridade negativa tem um efeito de agressão ao ego, mas é interessante notar que, mesmo com esse sentimento de ferimento do ego, as pessoas demonstram estarem abertas ao *feedback* e veem esse processo como algo positivo, como podemos verificar, por exemplo, no depoimento de E3: “Então pode doer um pouquinho o ego, mas eu me sinto muito bem. [...]. Um *feedback*, em que a pessoa vem trazendo exemplos é um *feedback* construtivo, claro com todos os cuidados, também, para não ferir o seu ego de uma maneira que vai te prejudicar.

A mesma sensação é percebida quando E4 declara: “Eu vejo como algo positivo, por mais que lá no fundinho dê aquela beliscadinha no ego. Eu acho que vai de um exercício de se preparar para entender que tem alguma coisa errada, que tem espaço para melhorar, que é justo”.

E ainda, E13 afirma: “Eu acho que tem a ver com o ego. Às vezes você sabe, não deu certo, e alguém está me falando que eu não consegui. Eu não posso nem falar que eu não concordo, porque é o resultado”.

Por outro lado, as falas dos entrevistados mencionam impactos positivos ao ego, quando recebem *feedbacks* de polaridade positiva, o que pode ser exemplificado pelo trecho a seguir de E4, ao ser questionado sobre os impactos de um *feedback* positivo para si: “É claro que é uma massagem no ego”.

Nesse sentido, a massagem no ego pode ser convertida, também, a um sentimento mais abrangente de valorização, observado no item a seguir.

5.5.1.4 Incômodo com o desconhecido

O incômodo com a surpresa e o sentimento de curiosidade sobre a avaliação dos gestores é algo que se nota nas respostas dos entrevistados, e que vem acompanhada por um desconforto em sentir que há informações, que serão reveladas apenas em uma sessão formal de *feedback* e avaliação de desempenho, como elucidado pela fala de E1: “Ficava mais querendo saber o que as pessoas pensavam de mim. Principalmente meu chefe”.

O mesmo incômodo é percebido quando E3 declara: “Às vezes, você ouve no *feedback* formal algo que você nunca escutou antes. *Nossa, mas porque você não me falou isso antes. Esperou ter essa sessão para me falar algo. Por que não conversou comigo antes?*”.

Assim como o receio do desconhecido é abordado quando E10 se posiciona: “É (...) uma curiosidade. Eu acho que por mais que a gente faça uma autoavaliação, sempre fica uma curiosidade sobre a opinião do outro. Sempre fico me perguntando o que será que a outra pessoa pensou, além de um receio do inesperado”.

5.5.2 Capacitação

5.5.2.1 Senioridade

Conforme as entrevistas foram sendo realizadas, percebeu-se que o fator de senioridade dos entrevistados tem influência na experiência que cada um tem com o *feedback*. Com isso, nas verbalizações trazidas nesse item, foi possível identificar uma influência positiva do nível de senioridade na experiência com *feedback*, sendo

que colaboradores, com mais anos no mercado, demonstraram mais tranquilidade e menos ansiedade em relação ao *feedback*.

Os entrevistados com maior nível de senioridade se auto denominam maduros, ou mais seniores em suas posições, e mencionam mais liberdade para questionar informações recebidas, além de demonstrarem ter maior abertura e franqueza para as conversas de *feedback* com seus gestores.

Essa questão fica bem nítida na fala de E6: “Eu acredito que quanto mais maduro você é, mais você tem uma visão do seu trabalho, e uma reunião de *feedback* para mim, é uma consolidação do que vem acontecendo durante meses”.

Hoje eu não tenho tanto medo de argumentar [...] eu me sinto um pouco mais confortável, porque eu tenho, realmente, cem por cento de confiança no que eu faço. É aquela coisa de dominar, você domina o que você faz, então eu tenho esse sentimento. [...]. Por estar há bastante tempo na mesma posição, por ser a mais sênior da área e etc., eu acho que estou mais aberta a contribuir e a receber também *feedback*. Não tem melindre, o que eu tiver que ouvir, eu vou ouvir, e o que eu tiver que falar, também, eu vou falar (E14).

Ainda sobre o mesmo tema, E15 afirma: “Geralmente, eu sou bem confiante, não vejo esse momento com frio na barriga”.

5.5.2.2 Reflexão pré-feedback

Embora a empresa Beta sugira a seus funcionários que realizem uma preparação profunda e completa antes de suas sessões semestrais de *feedback* formal, foi possível notar uma certa inconsistência no nível de preparação das pessoas.

Há aqueles que mencionam ter uma preparação bastante elaborada, reunindo informações sobre os resultados entregues no semestre, e com uma preparação mental de estarem abertos ao que será dito durante a sessão, como é o caso de E6: “A minha preparação para receber um *feedback* é sempre de estar aberto, a escutar o que for”.

E7 também declara: “Sempre que a gente tem a reunião já programada, eu já faço uma autoanálise, tomo algumas notas, tento pensar pontos positivos e negativos que eu iniciei naquele período”.

E E8 afirma: “Eu tento, antes de ir pra uma reunião de *feedback*, me analisar. Eu me faço sempre uma pergunta: *se eu estivesse me contratando nesse trimestre, eu me contrataria se eu fosse o gestor, ou não?*”.

Por outro lado, também encontramos alguns casos de entrevistados que dizem não se prepararem para sessões de *feedback*, como é o caso de E4: “Não tenho um ritual de preparo [...] tento sempre me antecipar um pouco”, ou também, como E9: “Eu acho que não tem nenhum tipo de preparação. Eu não faço nenhuma preparação”, ou ainda como E13: “Confesso que eu não tenho muita preparação”.

5.5.3 Resultados do feedback

5.5.3.1 Valorização

Os entrevistados mencionam como o processo de *feedback* praticado pela empresa Beta os faz sentirem valorizados, pois percebem toda a importância dada ao processo com o tempo de dedicação dos gestores, pela abertura ao diálogo, e pelos processos de avaliação bem estruturados. As falas de E2 e E7, a seguir, conseguem ilustrar bem a relação entre o processo de *feedback* da Beta e o sentimento de valorização.

Você quer trabalhar em uma empresa que te valoriza pelo que você é e pelo que você faz. Uma forma de fazer isso é dinheiro, outra forma é demonstrando interesse em você, no teu desenvolvimento, na tua carreira, etc. O *feedback* é uma das ferramentas para demonstrar interesse no teu desenvolvimento (E2).

Na Beta, essa parte de reconhecimento de *feedback* é bastante aberta. Acho que a forma que eles fazem é uma forma constante também, acho que ajuda muito a gente a se sentir mais confortável dentro da empresa. Sentir que estão realmente olhando pela gente (E7).

5.5.3.2 Engajamento

As entrevistas ilustram, em vários momentos, como a prática do *feedback* na Beta reforça o engajamento de seus funcionários com a organização, e as falas de E6 e E11, abaixo, conseguem descrever bem o mecanismo que faz o *feedback* se tornar um fator de engajamento.

E6 afirma: “Minha experiência é muito positiva, a Beta foi a primeira empresa em que eu, como profissional LGBT, consegui ser eu, mesmo, e deixar isso totalmente aberto para meu chefe. Na minha jornada isso foi muito transformador”.

Eu nunca pensei em sair da Beta, não pela cozinha, não pelos amigos que fiz lá, por todo o clima que é trabalhar na Beta. Mas justamente por eu estar sempre alinhado com o meu *manager* nessas sessões de *feedback*. (...) Isso é muito importante pra que eu me sinta feliz, confortável e com a certeza que estou trabalhando num lugar, que é feito pra mim, num lugar que eu me encaixo na cultura, que eu me encaixo nos valores que a empresa espera dos seus funcionários, então realmente, pra mim, influi sim, esse *feedback* no meu relacionamento com a Beta (E11).

5.5.3.3 Motivação

A maioria dos entrevistados menciona a grande influência que o *feedback* tem sobre a motivação no trabalho, inclusive trazendo menções sobre a influência positiva que *feedbacks* de polaridade negativa têm sobre esse aspecto. Os entrevistados dizem o quanto é motivador receber um *feedback* construtivo, ou seja, sobre algo que deve ser melhorado em um contexto de consideração e cuidado com a pessoa que está recebendo o *feedback*, como afirma E1: “Se for um *feedback* bem estruturado, com alguma coisa que eu tenho que fazer, eu estou motivado a fazer aquilo”.

O *feedback* pode ser muito positivo para aumentar a minha motivação. [...] Então se algo que eu recebi de um *feedback* negativo, mas que tem uma luz no fim do túnel, se tem uma saída para isso, se tem uma outra oportunidade para eu fazer isso melhor, isso me motiva (E2).

E sobre esse tema, E3 declara: “O *feedback* construtivo me motiva, com certeza, é algo que vai fazer que eu queira se uma profissional melhor, sabe?”. E E4 também afirma: “O *feedback* crítico me gera essa motivação”.

Acho que o *feedback* está diretamente relacionado à motivação. Ainda mais se for um *feedback* construtivo, se for um *feedback* que você receba de forma adequada. Não aquele grito no meio do corredor. Mas uma conversa decente, como pessoas civilizadas. Por pior que ele seja, por mais que você tenha que se reinventar ao receber aquele *feedback*, se ele for dado de uma forma construtiva, eu fico muito motivado em superar meus desafios, superar meus obstáculos, superar minhas deficiências e acho que está diretamente relacionado com a motivação (E11).

Acho que tem total ligação. É o que a gente sempre fala, as pessoas saem das empresas por causa das pessoas. Por causa de líderes, então óbvio que,

pra mim, tem total ligação. Se eu estou com um líder e o *feedback* que ele me dá é desmotivante, as reuniões com ele são totalmente desmotivantes, tem total ligação com a empresa, então vai fazer com que eu desmotive em continuar naquela empresa (E14).

Além disso, ao se falar sobre *feedbacks* positivos, os entrevistados mencionam como se sentem motivados ao receber um reconhecimento, do gestor, por algo que foi bem feito e entregue de acordo com além das expectativas, como declara E1, em sua fala: “É muito legal, é muito bom, é muito legal saber que eu estou no caminho certo. A gente fica muito, muito, muito feliz”.

Ele ia me apoiando e me motivando, assim como o *manager* deveria fazer. Aproveitando as fortalezas dos seus subordinados, mais do que tentar melhorar as debilidades. [...]. Ele me dava o *feedback* do que tinha que melhorar [...], mas focava mais em impulsionar minhas fortalezas (E9).

Por outro lado, é importante trazer o sentimento dos entrevistados em relação a *feedbacks* negativos, que são trazidos sem um embasamento objetivo, e sem o cuidado necessário por parte do gestor, para contextualizar uma crítica construtiva, sendo que nesses cenários, as pessoas mencionam sentir, um impacto negativo do *feedback*, no nível de motivação.

Esse sentimento é demonstrado na fala de E1: “Se for um *feedback* só negativo, com o simples fato de falar mal de algo que eu fiz, que eu deveria ter feito e não fiz, rola um desapontamento temporário em relação as coisas que eu tenho que fazer”, assim como também na fala de E3: “O *feedback* simplesmente por querer ser negativo, ele desmotiva, ele não funciona”.

Finalmente, encontrou-se um fator curioso, sobre automotivação, entre os entrevistados com mais senioridade, pois como vemos nas falas de E13 e E14, é comum se ver, nesse tipo de colaborador, uma dependência menor do reconhecimento do gestor para um grau maior de motivação. Esse tipo de menção não foi encontrado nos depoimentos dos funcionários com menor nível de senioridade.

E13 afirma: “Eu acho [...] que a motivação vem muito de dentro de mim. O que eu gosto de fazer, o que eu estou conseguindo finalizar, o que eu não estou conseguindo. A conversa de *feedback*, ela é muito mais uma releitura de tudo que aconteceu no dia a dia”.

Acho que existe o ponto da pessoa já ser motivada por ela, mesma, eu acredito que eu sou muito assim. Eu não preciso muito de alguém me motivando, eu me automotivo. Pode estar indo tudo mal e eu estou lá, correndo atrás, estou me automotivando, não preciso de um *manager* pra me motivar (E14).

5.5.3.4 Desenvolvimento de novas habilidades

O desenvolvimento de novas habilidades é um dos principais objetivos do *feedback*, mas na Beta, a experiência dos entrevistados, nesse sentido, não se mostrou uniforme. E6 e E12 trouxeram verbalizações com exemplos de aprendizados que tiveram com o *feedback*, e é preciso mencionar que esses são os melhores exemplos, porém não são os únicos entrevistados que mencionam esse tipo de experiência.

[...] As conversas passavam muito, também, sobre o desenvolvimento de habilidades: “Você está conseguindo conversar de forma significativa com outras pessoas na empresa, você está conseguindo desenvolver algum tipo de argumento mais elaborado, com esse teu cliente para que ele enxergue de uma outra maneira?”. E você começa a destrinchar isso em competências, né? Isso significa persuasão, significa melhor comunicação, isso significa um pensamento mais estratégico, que você precisa desenvolver. Então, eu acho que tudo é o objetivo da reunião. Obviamente, o *feedback* tem um objetivo bastante pontual, que é fazer com que você evolua, e que você consiga focar em pontos que você pode melhorar. Eu diria que eu tive um pouco das duas coisas. Eu tive momentos em que foi pontuado por questões, fraquezas, ou como possibilidade de melhoras (E6).

Tinha uma época em que eu queria ser promovida e eu não tinha muita essa coisa do lado mais político, aí ali o meu gestor me alertou. Me falou sobre esses pontos [...]. Se eu ficava com alguma dúvida, eu ligava para ele na hora, a gente conversava [...] “Vamos fazer diferente então, porque você não pensa em falar com essa pessoa, se aproximar dessa pessoa ou fazer tal coisa?” [...] foi algo assim, uma virada de chave para mim (E12).

No entanto, também se notam trechos das entrevistas, em que os entrevistados mencionam não terem conseguido desenvolver novas habilidades a partir de *feedbacks* recebidos por seus gestores, como podemos ver exemplificado nas falas de E2: “Não me deram muitos recursos para ser um profissional melhor, porque sendo muito transparente contigo, a maior parte dos meus *feedbacks* foi para celebrar coisas que eu tinha feito, do que pra me dizer como fazer algo melhor”, e na fala de E11, que ao falar sobre o desenvolvimento de novas habilidades, declarou: “Na Beta eu acho que não tive”.

5.5.3.5 Melhoria de desempenho

A melhoria de desempenho também é um objetivo central do *feedback*, porém se encontraram poucos trechos, nas entrevistas, que conseguissem exemplificar que os *feedbacks* tenham ajudado, diretamente, nesse aspecto.

Assim, o que se constatou foi que o *feedback* pouco tem a agregar para a melhora de desempenho do colaborador de forma direta. Como podemos ver nos exemplos trazidos pelas falas de E11 e E13, o *feedback* pode melhorar o desempenho, sendo um fator extra de motivação, ou até quando vem de clientes e não, do gestor.

A declaração de E11 foi: “Se eu recebo um *feedback* honesto, que vai me fazer melhorar, que vai corrigir as minhas deficiências, ou que vai enfatizar as minhas virtudes, eu falo: ‘Essa empresa, esse chefe, esse diretor, ele merece o meu esforço extra’ e aí, que você bate meta”.

Hoje eu acho que aprendi muito mais com os não, os meus clientes que deram errado, para mudar o processo e ajustar o que precisava ser ajustado, do que com o próprio *feedback* do gestor do meu processo, do que precisava ser melhorado, sabe? Aprendi mais dando errado, do que com uma dica do que fazer, ou o que fazer, sabe? (E13).

6 DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados coletados e analisados, no presente estudo, bem como sua interpretação, sugerem aspectos importantes sobre a experiência dos funcionários da empresa Beta com o *feedback*. Assim, nessa seção, se discutem os resultados encontrados através das entrevistas, e se faz uma discussão incluindo a teoria, para identificar como o trabalho poderá contribuir para melhor entendimento desse tema no campo de estudos da Administração.

A prática do *feedback* entre líderes e liderados é amplamente utilizada, nos dias atuais, pelas organizações que estão buscando maior engajamento e satisfação de sua força de trabalho. Essa decisão tem sido feita com base no que as empresas estão ouvindo, dos próprios funcionários, em pesquisas de avaliação da liderança, e voz do colaborador. Entretanto, as organizações enfrentam desafios em satisfazer a expectativa de desenvolvimento profissional que seus colaboradores esperam ter ao receber *feedbacks* constante de seus líderes. Diante desse contexto, diversos são os estudos no campo da Administração e da Psicologia, que vêm apresentando o tópico de *feedback* relacionado ao engajamento nas organizações (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; BATES, 2004; BRETT; ATWATER, 2001; BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2017; MULDER, 2013; ROBINSON; PERRYMAN; HAYDAY, 2004; SAKS; GRUMAN, 2014; SALANOVA; AGUT; PEIRÓ, 2005; SCHAUFELI; SALANOVA; BAKKER, 2016; SHROTRYIA; DHANDA, 2019; SOANE *et al.*, 2012; STEELMAN; WOLFELD, 2018).

No entanto, são menos comuns os estudos que se referem, especificamente, ao protagonismo do liderado e sua centralidade na experiência com o *feedback*. Na literatura revisada para o presente estudo, foram encontrados poucos estudos que abordam o papel do liderado, ou receptor, no processo de *feedback* (ASHFORD; CUMMINGS, 1983; ASHFORD; BLATT; VANDERWALLE, 2003; ASHFORD; DE STOBBELEIR; NUJELLA, 2016).

Nesse sentido, os resultados encontrados mostraram que há fortes indícios de que o centro da experiência de *feedback* seja, em primeiro lugar, o receptor do *feedback*. Ansiedade, dificuldade em receber críticas e o incômodo com o desconhecido são sentimentos mencionados nas entrevistas, que cada indivíduo vai experimentar de uma maneira diferente, fazendo com que ele próprio seja um fator

muito relevante na sua experiência com o *feedback*. Foi possível notar nas entrevistas que, quando a pessoa não está disposta a receber um *feedback*, ela simplesmente fecha uma porta para esse processo de comunicação, e acaba tendo uma experiência irrelevante ou negativa com o *feedback*. Por outro lado, quando os colaboradores demonstram ter abertura para receber *feedbacks*, há menções de experiências positivas com o *feedback*, já que o liderado vê um significado no processo de comunicação entre ele e seu gestor, sendo esse o primeiro tijolo na construção dessa experiência com o *feedback*.

Ainda em relação ao liderado, os resultados sugerem que a senioridade, ou seja, o tempo de experiência no mercado de trabalho pode ser um fator importante para a experiência com o *feedback*, o que também não foi encontrado em estudos anteriores sobre o tema. As menções sobre senioridade e sua influência no *feedback* se referem, em geral, ao fato das pessoas mais jovens buscarem mais *feedback*, se comparados com colegas mais velhos e/ou com mais tempo de casa demonstrando ter desinteresse pelo *feedback* (ASHFORD; DE STOBBELEIR; NUJELLA, 2016).

Assim, os resultados indicam que pessoas, com pouca experiência profissional, sentem mais ansiedade, incômodo e insegurança com o processo de *feedback*, trazendo relatos mais recorrentes de experiências negativas. Além disso, as indicações dos resultados dessa pesquisa sugerem que, ao longo de suas carreiras, as pessoas têm vivenciado um processo de aprendizado sobre suas funções e tarefas, o que faz com que se sintam mais confiantes em relação a sua capacidade e a sua competência para execução de seu trabalho, o que corrobora, também, com o estudo de Lent, Brown e Hackett (1994) sobre a Teoria Social Cognitiva e o processo de desenvolvimento dos indivíduos para o atingimento da auto eficácia. Com isso, essa confiança faz as pessoas se sentirem mais confortáveis para a recepção de comentários positivos ou negativos sobre o próprio desempenho. Adicionalmente, a evolução profissional, emocional e cognitiva do indivíduo também faz com que o indivíduo possa melhorar a autoavaliação de suas capacidades e de seu desempenho, e essa compreensão mais abrangente, também, aumenta a receptividade ao *feedback* e, conseqüentemente, melhora a experiência dos indivíduos com o *feedback*.

Além da influência que a senioridade tem para com os sentimentos dos colaboradores, o que se encontrou, no presente estudo, também foi uma diferenciação

nos temas de interesse dos colaboradores, de acordo com sua senioridade, ou seja, pessoas com menos experiência demonstraram ter o desejo de um gestor que consiga lhes ajudar a aprender a executar sua função com excelência, e portanto, preferem gestores que já tenham tido experiência na função que exercem. Por outro lado, os entrevistados com um maior nível de senioridade demonstraram ter interesse em *feedbacks* que os ajudem a se desenvolverem para realizar seus planos de carreira, e nesse sentido, a experiência do gestor não demonstrou ser tão relevante, já que os entrevistados mais seniores se sentem mais confiantes na execução de sua função de trabalho, e mencionam preferir gestores que tenham, principalmente, uma intenção genuína em ajudá-los a alcançarem novos patamares de carreira.

Contudo, os achados também sugerem que a senioridade e a receptividade das pessoas demonstraram não serem suficientes para que se garanta uma experiência positiva do funcionário com o *feedback*, já que há outros aspectos que influenciam essa experiência, como a cultura da organização, e a atitude e a capacidade técnica do gestor para aplicação do *feedback*, o que também já foi apontado por Baker, Perreault e Blanchard (2013) e Garvin (2013).

Assim, o conteúdo do presente estudo sugere que o colaborador pode ser visto como o motor desse sistema, enquanto o gestor, as características do *feedback* e as práticas de gestão da organização são o combustível que apoiam no funcionamento do motor, fazendo as engrenagens se movimentarem.

Nesse sentido, nota-se que uma grande parte dos trabalhos já realizados sobre o tema, em geral, fazem referência ao papel do gestor no processo de feedback (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012; BAKER; PERREAULT; BLANCHARD 2013; BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2017; STEELMAN; WOLFELD, 2018), às características do feedback que influenciam a experiência dos colaboradores (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012; BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; BUCKINGHAM; GOODALL, 2019; BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019; DE VILLIERS, 2013; HELLER, 2017; ILGEN; FISHER; TAYLOR, 1979; KLUGER; DENISI, 1996; KNICKI *et al.*, 2004; KUVAAS; BUCH; DYSVIK, 2017; MCCARTHY; GARAVAN, 2006; MOON, 2019; SAKS; GRUMAN, 2014; SCHULTZ, 2015; SOMMER; KULKARNI, 2012; STEELMAN; LEVY; SNELL, 2004; TULGAN, 1999; VILLADO; ARTHUR JR., 2013) e ao papel da organização na experiência de feedback dos colaboradores (BAKER; PERREAULT;

BLANCHARD, 2013; BRETT; ATWATER, 2001; GALLUP, 2017; MULDER, 2013; PFEFFER, 1995; SAKS; GRUMAN, 2014; WRIGHT; DUNFORD; SNELL, 2001).

Assim, em relação ao papel do gestor, Saks e Gruman (2014), por exemplo, mencionam a grande influência que o líder tem no engajamento do funcionário e na sua experiência com o *feedback*, mas não entram em detalhes sobre as características essenciais que um líder deve ter para proporcionar uma boa experiência de *feedback* para seu liderado. Nessa linha, Garvin (2013) menciona que os líderes mais bem avaliados pelos funcionários são aqueles com habilidades suficientes para aconselhar e para guiar a equipe, além de demonstrarem interesse e preocupação pelo sucesso e bem-estar das pessoas.

Ainda em relação ao gestor, observou-se a importância da experiência profissional e da proximidade do gestor com os membros de sua equipe. A experiência do gestor pode ser um fator importante, pois quando o gestor demonstra ter experiência em posições de gestão, observa-se relatos de maior satisfação por parte dos entrevistados nas suas interações de *feedback*, que mencionam que recebem informações mais relevantes para o seu trabalho, além de aprenderem mais sobre como alcançar excelência em suas funções. Já quando o gestor demonstra pouca ou nenhuma experiência em relação à área de atuação do subordinado, ou na própria função de gestão, os entrevistados mencionaram ter experiências irrelevantes ou negativas com o *feedback*, porque não conseguem sentir que estão aprendendo algo com o gestor, ou porque sentem que é perda de tempo, já que aquela pessoa não conseguirá trazer nada de útil.

Além da experiência, o fator de proximidade e dedicação do gestor em relação aos membros de sua equipe também foi bastante mencionado pelos entrevistados, sendo que quando as pessoas percebem um acompanhamento próximo, e um conhecimento aprofundado dos liderados por parte de seus gestores, há relatos de experiências mais positivas com o *feedback*. De acordo com o conteúdo analisado, parece que os entrevistados se sentem mais valorizados quando têm um gestor próximo deles e que conseguem construir esse relacionamento de confiança, que servirá como outro tijolo na construção do alicerce do processo de comunicação. Por outro lado, quando os colaboradores sentem que seus gestores não estão envolvidos no dia a dia das atividades da equipe, ficando distantes, há relatos de experiências negativas com o *feedback*, já que o subordinado sente que o gestor não tem

informações suficientes para conseguir trazer um *feedback* relevante e, além disso, não se constrói um relacionamento de confiança, o que ajuda em uma maior receptividade do *feedback* por parte do subordinado, conforme relato de E2, apresentado anteriormente neste trabalho.

A proximidade e o conhecimento esperados pelos entrevistados confirmam o que foi trazido na literatura revisada sobre a influência positiva, que o detalhamento das informações de um *feedback* tem na experiência das pessoas no processo.

Assim, essa característica, bem como outros aspectos mencionados pelos entrevistados têm grande influência em sua experiência nesse processo, sendo que as três principais características mencionadas são: o detalhamento da informação, a polaridade, e frequência.

Nesse sentido, a literatura estudada discursa, de forma muito abrangente, sobre a importância dessas características para a efetividade do *feedback* (BUCKINGHAM; GOODALL, 2019; BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019; DE VILLIERS, 2013; KLUGER; DENISI, 1996; KUYAAS; BUCH; DYSVIK, 2017).

Por esse ângulo, é interessante observar que essas características se tornaram códigos durante o processo de codificação, com um número muito expressivo de menções, sendo o detalhamento da informação o código com o maior número de menções, entre todos os 44 códigos levantados. Essa ocorrência faz entender como é importante, para o funcionário, conseguir receber uma informação de seu gestor, que seja clara, objetiva, e que possibilite, ao receptor, compreender o que deve ser feito para melhorar. Os entrevistados mencionaram que há uma grande dificuldade ao receberem *feedbacks* genéricos, vagos, com os quais não conseguiam definir o que tinham que fazer para melhorar. Algumas pessoas até chegaram a dizer que *feedback* sem detalhe é opinião, é julgamento. Por outro lado, quando obtiveram detalhamentos em seus *feedbacks*, as pessoas demonstraram sentir grande uma satisfação com o processo, e compartilharam experiências bastante positivas, em que conseguiram definir passos para uma evolução daquela situação apresentada. Ainda sobre esse detalhamento de informação, se olharmos a situação de forma mais abrangente, pode-se refletir que só é possível trazer detalhamentos se houver proximidade, ou seja, o gestor só consegue compartilhar informações específicas sobre algo que deve ser melhorado, se estiver muito próximo do dia a dia de seu

subordinado. Caso contrário, trará uma visão genérica, ou vaga do que está observando de longe.

A polaridade foi outro ponto levantado pelos entrevistados sobre as características de *feedback* mais relevantes para suas experiências, sendo que em um primeiro momento, poderia se imaginar que as pessoas iriam contar como os *feedbacks* positivos aumentam sua motivação, e como os *feedbacks* negativos as fazem se sentirem mal consigo mesmas, já que de acordo com Buckingham e Goodall (2019), o ser humano tem, em sua natureza, uma tendência de defesa às críticas, e à exacerbação de si mesmo. Contudo, o que se observou nas entrevistas foi bem diferente do que se poderia supor. Na verdade, as pessoas mencionaram sentimentos ambíguos sobre o *feedback*, independentemente de sua polaridade. Por exemplo, os *feedbacks* negativos, mas construtivos foram mencionados como muito importantes para o processo de desenvolvimento, e para a motivação com o trabalho, por parte dos entrevistados. Mas é importante ressaltar um ponto em relação a esses *feedbacks* negativos, e que está relacionado à forma como essa informação é trazida, pois os entrevistados mencionaram que quando o gestor traz um *feedback* negativo de forma desestruturada, sem contexto e sem justificativa, a experiência do subordinado é extremamente frustrante e o *feedback* não gera impacto positivo no seu desempenho.

Ainda sobre a polaridade e a ambiguidade dos sentimentos das pessoas, quando mencionam os *feedbacks* positivos, os entrevistados compartilham um sentimento de motivação e de reconhecimento pela organização, que ocorrem como consequência desse tipo de informação.

Finalmente, outra característica de *feedback* muito mencionada pelos entrevistados foi a frequência, uma vez que, quanto mais frequente o *feedback*, melhor a experiência do funcionário com esse processo. Nesse sentido, os funcionários mencionaram que a frequência semanal de reuniões individuais com seus gestores faz com que o *feedback* se torne algo natural, e essa prática ajuda a diminuir a ansiedade e o incômodo com o processo. Em contrapartida, os colaboradores comentaram que uma baixa frequência de *feedback* faz com que a experiência seja desconexa com a realidade, ou seja, se recebem um *feedback* sobre algo que aconteceu há semanas, a situação em questão já ficou para trás, e o funcionário tem dificuldade para se lembrar dos fatos. Essa dificuldade em relembrar os fatos faz com que o funcionário esteja menos aberto a aceitar o *feedback* e a agir

a respeito, e isso faz com que haja uma experiência negativa ou irrelevante com esse processo. Vale lembrar que todos os entrevistados, sem exceção, comentaram sobre uma frequência bastante alta de conversas com seus gestores, sendo que esse fator foi observado como um dos mais consistentes entre todos os entrevistados. Esse ponto de consistência na frequência das conversas, entre gestores e subordinados, nos leva a observar as práticas de gestão da organização, sendo esse o terceiro elemento do combustível, que move as engrenagens desse processo de *feedback*. Assim, as menções positivas dos entrevistados sobre a frequência reforçam a importância da proximidade e do conhecimento por parte do gestor, pois um gestor que está falando, constantemente, com seus subordinados, buscando observar as entregas deles para trazer os *feedbacks* personalizados, proporciona uma experiência muito positiva para a equipe, que está sob sua gestão.

Nesse sentido, a literatura sobre o tema aponta a cultura promotora do *feedback* como um fator muito importante para as organizações, que buscam aumentar o engajamento e a satisfação de sua força de trabalho (BAKER; PERREAULT; BLANCHARD, 2013; BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; BRETT; ATWATER, 2001; PFEFFER, 1995). Entretanto, pouco se encontrou sobre detalhes das práticas de gestão, que podem apoiar uma organização na construção de uma cultura promotora de *feedback*. Assim, considera-se que o presente estudo, pode trazer uma contribuição interessante, ao discursar sobre as práticas de gestão da empresa Beta, já que a maior parte dos entrevistados concordou ao afirmar que a empresa promove, fortemente, a cultura do *feedback* e, que essa promoção os faz se sentirem mais engajados com a organização.

Nesse sentido, a empresa Beta demanda de seus gestores que estes tenham conversas, semanais, com seus liderados, e isso é praticado em todos os níveis da organização, desde o CEO da empresa, com seu corpo de diretores, até os gestores de campo, com seus subordinados, e uma das principais políticas da organização, para fazer com essa frequência seja possível, é manter cada gestor com no máximo 8 subordinados. Ao analisar a relação entre o modelo de *feedback* da Beta e as características mais relevantes do *feedback* no presente estudo, a consistência da frequência de conversas de *feedback* pode ser justificada por esse direcionamento da liderança, e pelo fato de ser um aspecto muito prático e objetivo dentro de um corpo de práticas de gestão. Já as outras duas características de *feedback* mencionadas,

detalhamento e polaridade são muito dependentes da subjetividade do gestor, sendo que há pouco que a organização possa fazer para influenciar, diretamente, esses aspectos.

Mesmo diante da dificuldade de impactar, diretamente, no processo de *feedback* entre as pessoas, a empresa Beta buscou criar valores organizacionais que servem de guia para essas interações, além de mecanismos de treinamento e modelos de interação, que apoiassem líderes e liderados a terem melhores experiências no processo de *feedback*. Dentre esses mecanismos, o processo de preparação para o *feedback* foi algo bastante mencionado pelos entrevistados, uma vez que, mesmo quando não costumam seguir o modelo, os funcionários têm conhecimento profundo sobre as sugestões de preparação, execução e acompanhamento do *feedback*. Contudo, é interessante observar que a execução e o seguimento desse modelo proposto pela Beta não é algo consistente, nem por parte dos entrevistados, nem por parte de seus gestores, já que as menções das entrevistas são bem divididas entre pessoas que sentiram seus gestores preparados e aqueles que não sentiram, bem como pessoas que disseram se preparar, e outras que disseram não realizarem nenhuma reflexão antes de uma sessão de *feedback*.

Assim, notou-se que a organização pode realizar seu papel em promover a prática do *feedback* e construir um ambiente saudável, onde as pessoas sintam significado, segurança e disponibilidade psicológica, mas a experiência que cada indivíduo terá, dentro da organização, dependerá bastante das pessoas com quem ele interagir. Nesse sentido, os entrevistados mencionam como o gestor é o canalizador de tudo que diz respeito à organização, ou seja, o liderado deposita suas expectativas em relação a organização no seu gestor, e espera que os líderes representem fielmente a cultura, os valores, e as políticas de gestão propostas pela organização. Todavia, é preciso lembrar que o gestor, também, é um colaborador e tem expectativas em relação à organização, ou seja, não se pode esperar que o gestor seja uma máquina, ele é um ser humano como todos os outros, sujeito a sua subjetividade, e às falhas.

Ainda, é surpreendente que os resultados encontrados nas entrevistas tragam, em sua maioria, aspectos muito positivos sobre a empresa Beta e seus processos de *feedback*. Entretanto, o aparente sucesso do processo de *feedback* não evita o *turnover*, uma vez que as pessoas ficam, em média, 2 anos na empresa.

Apenas um entrevistado compartilhou, sutilmente, pontos que trazem indícios sobre problemas de comunicação e de confiança na empresa Beta, como podemos ver na fala de E8, abaixo.

Apesar do Beta pregar muito a liberdade 100% de expressão, ainda é um mundo corporativo, e ainda há uma questão muito forte de percepção sobre os outros. Então a gente pode falar o que a gente pensa até a página dois. Por exemplo, eu sou uma pessoa que não tenho o hábito de reclamar, eu não sou uma pessoa reclamona na vida. Mas eu já percebi que têm pessoas que, muitas vezes, estão reclamando com razão, e não são bem vistas por uma gerência, por uma diretoria, por parecer que estão desmotivadas. Então apesar de ser um lugar muito aberto, que a gente tem muita liberdade, ainda é um mundo corporativo, e ainda tem que ter cuidado nesse sentido.

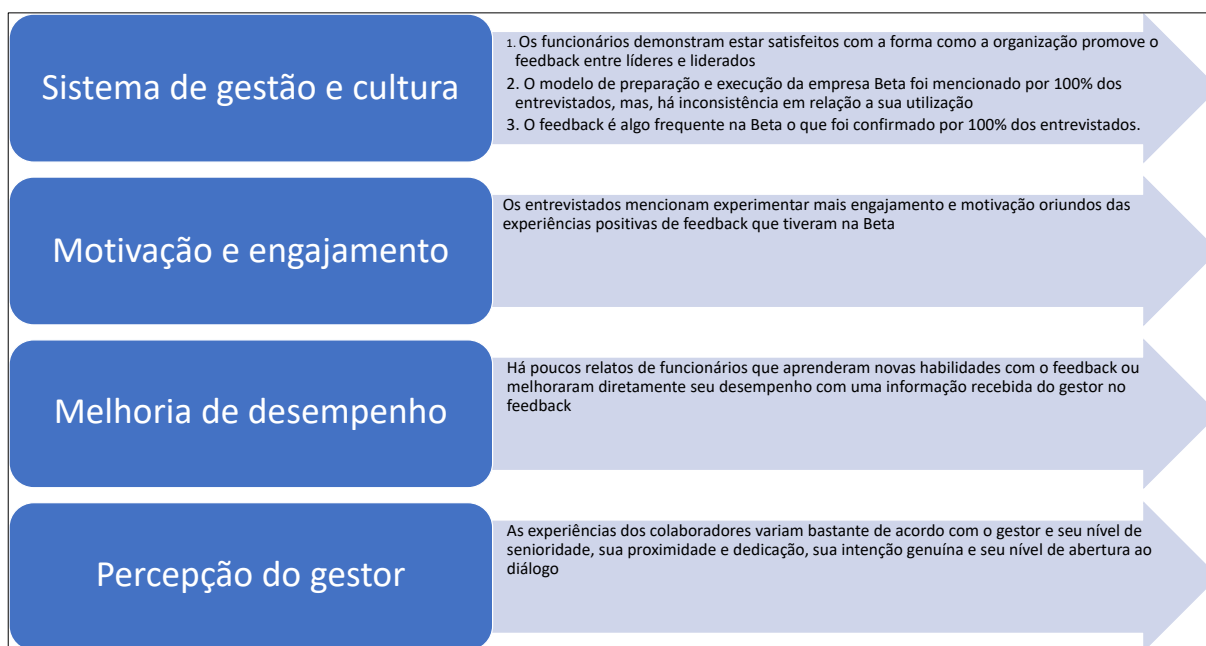
Com base na fala desse entrevistado, podemos pensar em algumas questões sobre a cultura da empresa Beta, como por exemplo, a questão sobre a prática de *feedback* ter uma característica muito unidirecional, ou seja, apenas os gestores parecem ter a permissão para emitir *feedbacks* positivos e negativos sobre os subordinados. Isso fica evidente quando E8 menciona que pessoas reclamando, com razão, foram vistas como desmotivadas. Portanto, na tentativa de trazer uma sugestão de melhoria de processo, um funcionário pode ser visto como reclamação e pode acabar sendo rotulado como um desmotivado entre a equipe de liderança. Esse tipo de rótulo pode trazer consequências negativas aos funcionários no processo de calibração, já que também como mencionado por E8, nesse processo, os gestores têm que entrarem em um consenso sobre o desempenho dos funcionários, para definir promoções e reconhecimentos financeiros.

A fala do entrevistado ainda nos leva a considerar a hipótese de que a empresa Beta não seja aberta para receber *feedbacks* de seus funcionários, o que é bastante contraditório, já que a empresa prega, em seus valores, que as pessoas deveriam ser abertas e honestas. Essa chave de leitura ajuda a explicar, também, a inconsistência em relação a execução dos processos de preparação do *feedback*, encontrada nos resultados das entrevistas. Se o funcionário não acredita no processo da organização, não vê sentido em gastar seu tempo se preparando para uma sessão de *feedback* que será unilateral, em que ele não poderá ser 100% aberto e honesto, e terá que ouvir o que for trazido por seu gestor, tomando cuidado com suas respostas, para que não ganhe um rótulo negativo e perca pontos em processos de avaliação de desempenho.

Nesse contexto, o lado B da empresa Beta foi minimamente mencionado pelos entrevistados, mas há de se levar em consideração a fala de E8, já que poderia ser um indicativo de que uma entrevista com outro tipo de abordagem, realizada por outro pesquisador, poderia trazer mais informações sobre problemas no processo de avaliação de desempenho e *feedback* da empresa, e essas informações poderiam trazer novas contribuições teóricas ao redor do tema.

Finalmente, ao retornar à principal pergunta de pesquisa do presente estudo que é “**como os funcionários da empresa Beta percebem a sua experiência com o *feedback*?**”, pode-se dizer que foram encontradas várias respostas para esse questionamento, cada uma relacionada a um aspecto crítico desse processo de comunicação da empresa Beta. Assim, a figura 7, abaixo, relaciona os principais aspectos da experiência do *feedback* mencionados pela maioria dos entrevistados, bem como, uma descrição da experiência sumarizada, de acordo com os resultados do presente estudo.

Figura 7 – Respostas à pergunta de pesquisa



Fonte: a autora

6.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Essa pesquisa apresenta contribuições, bem como limitações as suas revelações. A primeira limitação está relacionada à amostra, pois o estudo poderia ter abordado a população de profissionais da linha de negócio de marketing dentro da empresa Beta, mas a pesquisadora preferiu afunilar a amostra aos profissionais de vendas de duas áreas de negócio com processos de gestão similares, com o intuito de delimitação do escopo da pesquisa. Além disso, nenhum gestor foi entrevistado, já que a pesquisadora, por fazer parte dessa população, sentiu que poderia haver percepções tendenciosas na análise de dados provenientes dessa população. Adicionalmente, a autora sentiu que poderia haver um desconforto por parte de seus pares em conceder uma entrevista a uma colega de mesmo nível hierárquico, dentro de uma mesma linha de gestão. Ademais, o fator de diferenças de nacionalidade do gestor, e do subordinado não foi explorado, já que a maioria dos entrevistados tiveram experiências de *feedback* com gestores de mesma nacionalidade. Mesmo nos casos dos dois entrevistados de diferentes nacionalidades (E9 e E15), os indivíduos têm residência no Brasil há muitos anos, e já estão muito imersos na cultura brasileira. Finalmente, ainda sobre a amostra, a pesquisa abordou funcionários de uma única empresa, o que restringe o universo de contribuições, que poderia existir no caso de envolvimento de pessoas de outras empresas no presente estudo.

A segunda limitação diz respeito à interpretação das entrevistas, pois a autora foi a única pessoa a conduzir e a interpretar as entrevistas, o que pode ter causado um viés na interpretação dos dados, devido seu envolvimento com a empresa e suas práticas de gestão, e a subjetividade da autora do trabalho aplicado.

6.2 PESQUISAS FUTURAS

As entrevistas revelaram muito sobre a experiência dos funcionários da empresa Beta com relação ao *feedback* vindo de seus gestores, mas o presente estudo não incluiu gestores em sua amostra de entrevistados. Assim, seria interessante compreender a perspectiva dos gestores em relação às interações de *feedback* com seus subordinados. Essa perspectiva poderia trazer uma contribuição interessante, já que a revisão de literatura e as entrevistas colocam um peso bastante

grande no fator de gestão quando se fala de experiência com o *feedback* e engajamento dos funcionários.

Além disso, há uma oportunidade de enriquecimento dessa pesquisa ao se levar a investigação para a compreensão da experiência dos gestores, quando estão recebendo *feedback* de seus superiores, pois esse foi um fator pouco notado na revisão de literatura utilizada para o presente estudo. Uma pesquisa, nesse sentido, poderia revelar razões pelas quais alguns gestores demonstram pouco interesse em estarem próximos dos membros de sua equipe e trabalharem no desenvolvimento de cada um. Ainda, se funcionários veem seus gestores como canais de comunicação com a organização, e a organização espera que gestores motivem e engajem seus funcionários, é essencial compreender se os gestores, em primeiro lugar, estão aderindo a essas demandas, e se estão engajados com a organização.

Ainda, os dados demonstram como o receptor do *feedback* é protagonista em sua experiência com o *feedback*, e nesse sentido, o presente estudo abordou, apenas, algumas das características individuais dos entrevistados, que mostraram influenciar suas experiências com o *feedback*. Assim, uma pesquisa futura poderia explorar aspectos como a personalidade, os níveis de desempenho, a autoestima e demais características individuais, e demonstrar como isso pode afetar tanto suas experiências com o *feedback*, assim como seu engajamento com as organizações.

Finalmente, o cenário atual de trabalho remoto, forçado devido à pandemia de COVID-19, abre uma vertente de pesquisa sobre a influência da convivência presencial e do trabalho remoto na experiência com o *feedback*.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a compreender a experiência de um grupo de funcionários da empresa Beta em relação ao *feedback* corporativo, visto que essa ferramenta de desenvolvimento profissional foi amplamente citada, na revisão de literatura, como um meio poderoso de motivação e de engajamento dos funcionários.

Inicialmente, a escolha do tema se deu pelo fato alarmante de apenas 15% das pessoas se sentirem realmente comprometidas com o seu trabalho atual, sendo que esse desengajamento da força de trabalho se reflete na queda, constante, de produtividade, e gera custos relevantes para as organizações, devido ao *turnover* e o baixo desempenho da força de trabalho. Com isso em mente, a revisão da literatura buscou aprofundar como as empresas começaram a perceber as pessoas como vantagem competitiva, e assim, a criarem práticas de RH que tivessem seus colaboradores como ponto central. A partir disso, a construção da revisão de literatura buscou trazer estudos para compreensão do *feedback*, suas características principais, e como essa prática influencia o engajamento e a motivação das pessoas.

Dada a relevância do *feedback* como uma prática que aumenta o engajamento e a motivação das pessoas, a pergunta de pesquisa elaborada para o presente estudo diz respeito à compreensão da experiência que os funcionários da empresa Beta têm com o *feedback*. Ainda, seus objetivos eram os de compreender como o *feedback* influencia a experiência de engajamento e motivação dos funcionários, como o *feedback* ajuda ou não os funcionários a aprenderem coisas novas e a melhorarem seu desempenho, e como as práticas da empresa Beta, relacionadas ao modelo de *feedback*, influenciam a experiência das pessoas com o *feedback*. Para responder a essa pergunta e alcançar os objetivos do presente estudo, foram realizadas 15 entrevistas com os funcionários da empresa Beta, com um roteiro semiestruturado de perguntas, que buscou conhecer melhor suas vivências com o *feedback* na organização e as nuances que têm influência em sua experiência com esse processo.

Apesar de muitas organizações demonstrarem estar trabalhando suas práticas de gestão para melhorar a experiência do colaborador, o nível de engajamento, o *turnover*, e a baixa produtividade são fatores que ainda trazem prejuízo e preocupam as organizações. No entanto, esse movimento de buscar a

satisfação e o bem-estar do funcionário tem gerado mudanças importantes no mundo do trabalho e contribuições importantes para o campo da Administração, como por exemplo, a importância de se ter pesquisas para ouvir as sugestões dos colaboradores, e de fornecer ferramentas que fomentem canais de comunicação mais horizontais nas organizações. Nesse sentido, as entrevistas revelaram a importância de uma cultura organizacional promotora do *feedback* e do bem-estar das pessoas, buscando criar um ambiente de segurança e significado psicológicos. Entretanto, fica evidente, nos resultados encontrados, que a experiência do colaborador com o *feedback* e com a organização, dependem muito mais do próprio indivíduo com suas características pessoais, seu nível de abertura para ouvir o que é trazido pelo gestor, e seus anos de experiência no mercado de trabalho. Dessa maneira, é importante que as organizações levem em consideração a individualidade de seus colaboradores quando estiverem criando práticas de gestão, buscando práticas que possam se adaptar às diversas realidades e níveis de maturidade de seus funcionários.

Ainda, o que aparece como pano de fundo das entrevistas é a grande importância que os dois atores principais do *feedback* têm para a definição do que será a experiência do subordinado nesse processo. Nesse contexto, o papel do gestor vem evidenciado como fator de grande relevância para a experiência de *feedback*, e consequentemente engajamento do colaborador com a organização. As entrevistas mencionam como é importante ter um gestor próximo, que se importa de forma genuína com os membros de sua equipe e que trabalha em conjunto com cada um para seu desenvolvimento profissional. Ainda, a experiência do gestor em funções semelhantes as de seus subordinados também foi um fator importante mencionado pelos colaboradores mais jovens, já que segundo eles, faz diferença ouvir *feedbacks* de pessoas que já passaram pelo o que eles estão passando. No entanto, o grupo mais sênior de entrevistados mencionou que a intenção genuína do gestor em apoiá-los em seus próximos passos de carreira é mais relevante do que a experiência do gestor para a sua satisfação com o processo de *feedback* e gestão. Com isso, é importante que as organizações façam uma reflexão em relação as suas políticas de recrutamento e capacitação de gestores. Se as organizações escolhem promover colaboradores para sua primeira oportunidade como gestores dentro da empresa, é importante que considerem que esse novo gestor deve ser treinado para poder suprir as necessidades de seus novos subordinados, e que além disso, deve ser colocado

em uma equipe em que se encaixe com as habilidades e conhecimentos que o gestor poderá trazer para contribuir com o desenvolvimento e crescimento da equipe.

Reconhece-se, nesse estudo também, que a experiência dos colaboradores com o *feedback* tende a ser mais positiva quando há uma frequência constante de *feedback*, com equilíbrio entre *feedbacks* positivos e negativos e com um nível alto de detalhamento da informação trazida. Assim, o presente estudo sugere que as organizações devam levar essas características em consideração ao desenhar seus modelos de execução de *feedback* e ao definirem programas de treinamento sobre *feedback* para seus líderes e liderados. Fazendo isso, a organização estará trilhando um caminho rumo a experiências mais positivas, com o *feedback* e consequentemente, a um maior engajamento de sua força de trabalho e a uma maior produtividade.

Ainda, o presente estudo traz uma contribuição ao revelar o detalhamento da informação do *feedback* e sua frequência entre os aspectos mais relevantes para uma experiência positiva com o *feedback*. Nesse sentido, os entrevistados mencionam a inutilidade de *feedbacks* vagos e genéricos, e como esse tipo de informação tem um impacto negativo, pois não deixa claro o que deve ser feito para melhorar, e ainda deixa a impressão de que o *feedback* é uma opinião infundada de seus gestores. Além disso, a falta de detalhe no *feedback* também pode levar à conclusão de que o gestor está pouco interessado e distante de seu time. Assim, o detalhamento da informação do *feedback* é mencionado pelos entrevistados como um termômetro da intenção de seus gestores, e não só como uma característica prática do *feedback* trazido. Ainda, a frequência das interações de *feedback* faz com que os entrevistados estejam sempre em um processo de desenvolvimento e retira o fator surpresa das reuniões semestrais de avaliação formal. Além disso, os entrevistados mencionaram a alta frequência, também, como um indicador do interesse e da proximidade de seus gestores em relação ao seu desenvolvimento profissional.

Adicionalmente, o presente estudo traz uma contribuição sobre os sentimentos mencionados pelos entrevistados em relação à polaridade dos *feedbacks*. Enquanto a revisão da literatura mostrou uma tendência de descartar *feedbacks* negativos devido ao seu impacto nulo ou negativo no desempenho das pessoas, os resultados das entrevistas mostram que o *feedback* negativo pode ter

impactos positivos na motivação e no engajamento das pessoas, a partir do momento que é trazido em um contexto de confiança e consideração com o receptor.

Dessa forma, buscou-se mostrar, com esse trabalho, os fatores que influenciam a experiência das pessoas com o *feedback*, e como as organizações podem trabalhar para proporcionar experiências mais positivas para seus colaboradores nesse processo. De um modo geral, compreendeu-se a relevância do tema do *feedback* no campo de estudo das organizações, e a importância de se continuar estudando os conceitos trazidos no presente estudo, para a melhor compreensão sobre o engajamento das pessoas nas organizações com o *feedback*, e o consequente ganho de produtividade, que pode ser gerado a partir disso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBRECHT, Simon L.; BAKKER, Arnold B.; GRUMAN, Jamie A.; MACEY, William H.; SAKS, Alan M. Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 7-35, 9 mar. 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-08-2014-0042/full/html> Acesso em: 10 dez. 2020.

AGUINIS, Herman; GOTTFREDSON, Ryan K.; JOO, Harry. Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. **Business Horizons**, Bloomington, [s. l.], v. 55, n. 2, p. 105–111, mar./abr. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681311001509> Acesso em: 19 set. 2019.

ASHFORD, Susan J.; BLATT, Ruth; VANDEWALLE, Don. Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior organizations. **Journal of Management**, [s. l.], v. 29, n. 6, p. 773–799, 1 dez. 2003. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00079-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5) Acesso em: 11 out. 2019.

ASHFORD, Susan J; CUMMINGS, L L. Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. **Organizational Behavior and Human Performance**, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 370–398, 1983. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(83\)90156-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(83)90156-3) Acesso em: 11 out. 2019.

ASHFORD, Susan J.; DE STOBBELEIR, Katleen; NUJELLA, Mrudula. To Seek or Not to Seek: Is That the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 213–239, mar. 2016. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062314> Acesso em: 11 out. 2019.

BAKER, A., PERREAULT, D., Reid, A.; BLANCHARD, C. M. Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. **Canadian Psychology/Psychologie Canadienne**, [s. l.], v. 54, n. 4, p. 260-268, 2013. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fa0034691> Acesso em: 11 out. 2019.

BARNEY, Jay; WRIGHT, Mike; KETCHEN JR, David J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, [s. l.], v. 27, n. 6, p. 625–641, 1 dez. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920630102700601> Acesso em: 2 nov. 2019.

BATES, Steve. Getting Engaged. **HR Magazine**, [s. l.], 1 fev. 2004. Disponível em: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0204covstory.aspx> Acesso em: 7 mar. 2020.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6–17, jan./mar. 1998.

Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol38-num1-1998/dificil-administracao-motivacoes> Acesso em: 7 mar. 2020.

BRETT, Joan F.; ATWATER, Leanne E. 360-degree feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. **The Journal of applied psychology**, [s. l.], v. 86, n. 5, p. 930–942, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.930> Acesso em: 11 out. 2019.

BUCKINGHAM, Marcus; GOODALL, Ashley. The Feedback Fallacy. **Harvard Business Review**, Massachusetts, p. 92–101, mar./abr. 2019. Disponível em: <https://hbr.org/2019/03/the-feedback-fallacy> Acesso em: 12 out. 2019.

BUDWORTH, Marie-Hélène; HARRISON, Jennifer A.; CHUMMAR, Sheryl. Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. **Journal of Management Development**, [s. l.], v. 38, n. 1, p. 46–57, 11 fev. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-12-2017-0402/full/html?skipTracking=true> Acesso em: 12 out. 2019.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, [s. l.], v. 6, n. 2, p. 179–191, 2013. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1983-82202013000200003&lng=pt&nrm=iso Acesso em: 21 ago. 2020.

CEPELLOS, Vanessa. M.; TONELLI, Maria José. Grounded Theory: The Step-By-Step and Methodological Issues in Practice. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 21, n. 5, p. 1–28, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramq200130> Acesso em: 13 dez. 2020.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 272 p. ISBN: 978-85-363-1999-5.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p. ISBN: 978-85-363-2300-8.

DAVIS, Paul J. How to realize strategy and build competitive advantage through your people: increase resource heterogeneity; decrease resource mobility. **Human Resource Management International Digest**, [s. l.], v. 25, n. 4, p. 7–9, 12 jun. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2017-0019>. Acesso em: 30 out. 2019.

DE MASSIS, Alfredo; KOTLAR, Josip. The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. **Journal of Family Business Strategy**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 15–29, mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007> Acesso em: 30 out. 2019.

DE VILLIERS, Rouxelle. 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. **The International Journal of Management Education**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 66–74, jul. 2013. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/288234422_7_Principles_of_highly_effectiv

e managerial feedback Theory and practice in managerial development interventions Acesso em: 19 set. 2019.

EDMONDS, Jennifer; HOOPS, Alexandra; SCHREFFLER, Ian. A framework for strategies in employee motivation. *In: NORTHEAST DECISION SCIENCES INSTITUTE*, 47., abr. 2018, Providence, Rhode Island. **Anais [...]**. Providence: NEDSI, 2018. 216–235. Disponível em: https://img1.wsimg.com/blobby/go/b9387c06-e09f-4bd2-8ad3f01bb9ae4e0d/downloads/1cdi063s0_659908.pdf?ver=1583936495233 Acesso em: 30 out. 2019.

ELREHAIL, Hamzah; HARAZNEH, Ibrahim; ABUHJEELEH, Mohammad; ALZGHOUL, Amro; ALNAJDAWI, Sakher; IBRAHIM, Hussein M. Hussein. Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. **European Journal of Management and Business**, [s. l.], v. 29, n. 2, p. 125–149, 24 jul. 2019. Disponível em: 10.1108/EJMBE-01-2019-0001 Acesso em: 15 out. 2020.

FUSCH, Patricia I.; NESS, Lawrence R. Are we there yet? Data saturation in qualitative research. **The Qualitative Report**, [s. l.], v. 20, n. 9, p. 1408–1416, 2015. Disponível em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/9/fusch1.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2020.

GALLUP. **State of the Global Workplace**. New York: GALLUP Press, 2017. Disponível em: <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>. Acesso em: 26 out. 2019.

GARVIN, David A. How Google Sold Its Engineers on Management. **Harvard Business Review**, [s. l.], v. 91, n. 12, p. 74–82, dez. 2013. Disponível em: <https://hbr.org/2013/12/how-google-sold-its-engineers-on-management> Acesso em: 02 nov. 2020.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008. ISBN: 978-85-224-5142-5.

GLASSDOOR. **Best places to work 2020**: Employees' Choice. GLASSDOOR, 2020. Disponível em: https://www.glassdoor.com/Award/Best-Places-to-Work-LST_KQ0,19.htm. Acesso em: 18 jan. 2020.

GOH, Zen; ILIES, Remus; WILSON, Kelly Schwind. Supportive supervisors improve employees' daily lives: The role supervisors play in the impact of daily workload on life satisfaction via work-family conflict. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 89, p. 65–73, ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.04.009> Acesso em: 30 out. 2019.

GUEST, Greg; BUNCE, Arwen; JOHNSON, Laura. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field methods**, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 59-82, 1 fev. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903> Acesso em: 02 nov. 2020.

HEEN, Sheila; STONE, Douglas. Find the Coaching in Criticism. **Harvard Business Review**, Massachusetts, jan./fev. 2014. Disponível em: <https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism>. Acesso em: 13 ago. 2019.

HELLER, Michael. Real-time, ongoing employee feedback: the perk that actually retains. **Strategic HR Review**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 125–130, 12 jun. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0016> Acesso em: 30 out. 2019.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? **Harvard Business Review**, [s. l.], jan. 2003. Disponível em: <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees> Acesso em: 05 jan. 2020.

IDEUS, KEN. The leader as coach. **Industrial and Commercial Training**, [s. l.], v. 37, n. 4, p. 189–192, 1 jun. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00197850510602097> Acesso em: 30 out. 2019.

ILGEN, Daniel R.; FISHER, Cynthia D.; TAYLOR, M. Susan. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 64, n. 4, p. 349–371, 1979. Disponível em: <https://doi.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.64.4.349> Acesso em: 30 out. 2019.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 33, n. 4, p. 692–724, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/256287> Acesso em: 02 nov. 2019.

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. **Psychological Bulletin**, [s. l.], v. 119, n. 2, p. 254–284, 1996. Disponível em: <https://mrbartonmaths.com/resourcesnew/8.%20Research/Marking%20and%20Feedback/The%20effects%20of%20feedback%20interventions.pdf> Acesso em: 11 out. 2019.

KINICKI, Angelo J.; PRUSSIA, Gregory E.; WU, Bin Joshua; MCKEE-RYAN, Frances M. A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 89, n. 6, p. 1057–1069, dez. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1057> Acesso em: 11 out. 2019.

KUVAAS, Bard; BUCH, Robert; DYSVIK, Anders. Constructive Supervisor Feedback is not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. **Human Resource Management**, [s. l.], v. 56, n. 3, p. 519–531, 8 mai./jun. 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21785> Acesso em: 11 out. 2019.

LANDRY, Anaïs Thibault; WHILLANS, Ashley. The Power of Workplace Rewards: Using Self-Determination Theory to Understand Why Reward Satisfaction Matters for Workers Around the World. **Compensation & Benefits Review**, [s. l.], v. 50, n. 3, p.

123–148, 1 jun. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0886368719840515> Acesso em: 02 nov. 2019.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. Increasing productivity and decreasing time limits: A field replication of Parkinson's law. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 60, n. 4, p. 524–526, ago. 1975. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0076916> Acesso em: 02 nov. 2019.

LENT, Robert W.; BROWN, Steven D.; HACKETT, Gail. Towards a unifying social cognitive theory of career and academic interests, choice and performance. **Journal of Vocational Behavior**, [s. l.], v. 45, n. 1, 79-122, ago. 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027> Acesso em: 02 nov. 2019.

LESKIN, Paige. Silicon Valley is facing an 'exodus of young employees' and recruiting tech talent is becoming harder, new survey reveals. **BUSINESS INSIDER**, [s. l.], 5 abr. 2019. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/silicon-valley-exodus-of-young-employees-recruiting-getting-harder-brunswick-survey-2019-4?r=US&IR=T> Acesso em: 18 jan. 2020.

MCCARTHY, Alma; GARAVAN, Thomas. Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 245–267, 11 out. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrdq.1173> Acesso em: 11 out. 2019.

MASLOW, Abraham H. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 370–396, 1943. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0054346> Acesso em: 02 nov. 2019.

MEISENZAHN, Mary. The most incredible perks Silicon Valley workers can take advantage of, from free rental cars to travel stipends. **BUSINESS INSIDER**, [s. l.], 15 set. 2019. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/perks-that-silicon-valley-workers-can-take-advantage-of-2019-9>. Acesso em: 18 jan. 2020.

MOON, Kwangsu. Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model. **Social Behavior and Personality: An International Journal**, [s. l.], v. 47, n. 6, p. 1–12, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.2224/sbp.7567> Acesso em: 11 out. 2019.

MULDER, Regina H. Exploring feedback incidents, their characteristics and the informal learning activities that emanate from them. **European Journal of Training and Development**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 49 –71, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090591311293284> Acesso em: 19 out. 2019.

NOHRIA, Nitin; GROYSBERG, Boris; LEE, Linda-Eling. Employee Motivation: A Powerful New Model. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 1-8, jul./ago. 2008. Disponível em: <https://hbr.org/2008/07/employee-motivation-a-powerful-new-model> Acesso em: 02 nov. 2019.

OZKESER, Banu. Impact of training on employee motivation in human resources management. **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 158, p. 802–810, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.117> Acesso em: 09 nov. 2019.

PFEFFER, Jeffrey. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. **Academy of Management Executive**, [s. l.], v. 9, n. 1, p. 55–69, fev. 1995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1995.9503133495> Acesso em: 08 dez. 2020.

RICH, Bruce Louis; LEPIE, Jeffrey A.; CRAWFORD, Eean R. Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 53, n. 3, p. 617–635, 2010. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.2010.51468988> Acesso em: 09 nov. 2019.

ROBINSON, Dilys; PERRYMAN, Sarah; HAYDAY, Sue. **The Drivers of Employee Engagement**. [S. l.]: Institute for Employment Studies, 2004. Disponível em: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/408.pdf>. Acesso: 15 mar. 2020.

SAETHER, Erik Andreas. Motivational antecedents to high-tech R&D employees' innovative work behavior: Self-determined motivation, person-organization fit, organization support of creativity, and pay justice. **Journal of High Technology Management Research**, [s. l.], v. 30, n. 2, nov. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2019.100350> Acesso em: 10 abr. 2020.

SAKS, Alan M.; GRUMAN, Jamie A. What do we really know about employee engagement? **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 155–182, 17 jun. 2014. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrdq.21187> Acesso em: 14 nov. 2019.

SALANOVA, Marisa; AGUT, Sonia; PEIRÓ, José María. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 90, n. 6, p. 1217–1227, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217> Acesso em: 09 jan. 2020.

SANTHANAM, Nivethitha; SRINIVAS, Sharan. Modeling the impact of employee engagement and happiness on burnout and turnover intention among blue-collar workers at a manufacturing company. **Benchmarking: An International Journal**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 499–516, 5 set. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2019-0007> Acesso em: 08 dez. 2020.

SCHAUFELI, Wilmar .B., SALANOVA, Marisa, GONZÁLEZ-ROMÁ, Vicente; BAKKER, Arnold B. The Measurement of Engagement and Burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, [s. l.], v. 3 n. 1, p. 71–92, 2002. Disponível em: <http://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 9 fev. 2021.

SCHULTZ, John R. To Improve Performance, Replace Annual Assessment with Ongoing Feedback. **Global Business and Organizational Excellence**, [s. l.], v. 34, n. 5, p. 13–20, 5 jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/joe.21622> Acesso em: 09 nov. 2019.

SEPPÄLÄ, Emma. To Motivate Employees, Do 3 Things Well. **Harvard Business Review**, [s. l.], p. 2–4, 4 jan. 2016. Disponível em: <https://hbr.org/2016/01/to-motivate-employees-do-3-things-well> Acesso em: 10 nov. 2019.

SHROTRYIA, Vijay Kumar; DHANDA, Upasana. Measuring Employee Engagement: Perspectives from Literature. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 26, jul. 2019.

SOANE, Emma; TRUSS, Catherine; ALFES, Kerstin; SHANTZ, Amanda; REES, Chris; GATENBYTT, Mark. Development and application of a new measure of employee engagement: The ISA engagement scale. **Human Resource Development International**, [s. l.], v. 15, n. 5, p. 529–547, 27 set. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542> Acesso em: 05 mar. 2020.

SOMMER, Kristin L.; KULKARNI, Mukta. Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. **Human Resource Development Quarterly**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 177–201, jun. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/264408810_Does_constructive_performance_feedback_improve_citizenship_intentions_and_job_satisfaction_The_roles_of_perceived_opportunities_for_advancement_respect_and_mood Acesso em: 06 mar. 2020.

STEELMAN, Lisa A.; LEVY, Paul E.; SNELL, Andrea F. The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. **Educational and Psychological Measurement**, [s. l.], v. 64, n. 1, p. 165–184, 1 fev. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0013164403258440> Acesso em: 20 out. 2020.

STEELMAN, Lisa A.; WOLFELD, Leah. The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. **Journal of Business and Psychology**, [s. l.], v. 33, n. 1, p. 41–53, 2018. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-016-9473-6> Acesso em: 20 out. 2020.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TULGAN, Bruce. Fast Feedback. **Employment Relations Today**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 73–83, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/ert.3910260209> Acesso em: 10 nov. 2019.

VILLADO, Anton J.; ARTHUR JR., Winfred. The comparative effect of subjective and objective after-action reviews on team performance on a complex task. **Journal of Applied Psychology**, [s. l.], v. 98, n. 3, p. 514–528, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0031510> Acesso em: 02 nov. 2019.

WEF – WORLD ECONOMIC FORUM. **The future of jobs Report 2018**. Genebra, 17 set. 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018> Acesso em: 16 set. 2019.

WRIGHT, Patrick M.; DUNFORD, Benjamin B.; SNELL, Scott A. Human resources and the resource-based view of the firm. **Journal of Management**, [s. l.], v. 27, n. 6, p. 701, 1 dez. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920630102700607> Acesso em: 08 dez. 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN: 9781452242569.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 2016. 336 p. ISBN: 978-8584290826.

APÊNDICE A – VISÃO, MISSÃO E VALORES DA EMPRESA BETA

Visão	Criar oportunidades econômicas para todos os membros da força de trabalho global
Missão	Conectar os profissionais do mundo para torná-los mais produtivos e bem-sucedidos
Cultura	Transformação Integridade Colaboração Humor Resultados
Valores	Membros primeiro Os relacionamentos importam Seja aberto, honesto e construtivo Inspire excelência Assuma riscos inteligentes Aja como dono do negócio

APÊNDICE B – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Contextualização
<p>O objetivo da pesquisa é aprender sobre a experiência que os funcionários têm com o feedback</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Esclarecer a confidencialidade das informações dadas na entrevista (Não será revelado o nome da pessoa na pesquisa) 2. Solicitar permissão para a gravação da entrevista 3. Agradecimento pela disponibilidade de participação na pesquisa
Introdução – Experiência com o feedback
Modelo de preparação e execução – Receptor - Atitude
<p>Vamos falar hoje sobre a sua experiência com o feedback.</p> <p>Como você se prepara para receber feedbacks?</p> <p>O que você sente antes de uma reunião de feedback?</p>
Modelo de preparação e execução – Receptor - Gestão e observação das emoções
Objetivos do feedback - Motivação, engajamento
<p>Como você se sente quando recebe um feedback negativo? Você pode compartilhar detalhes da sua última reação em uma situação desse tipo?</p> <p>Se a experiência foi ruim: o que você acha que poderia ter sido feito de diferente?</p> <p>Se a experiência foi boa: o que você acha que fez essa experiência ser positiva?</p>
Experiência com o feedback e Modelo de preparação e execução - Abertura ao diálogo
<p>Como o provedor de feedbacks reage quando você faz uma pergunta ou pede mais detalhes sobre o que ele acaba de dizer?</p> <p>Se for negativo: como isso influencia o impacto do feedback para você?</p>
Modelo de preparação e execução - Provedor - Definição de plano de ação

Como o plano de ação para o feedback influencia o impacto da informação no seu desempenho profissional?

Como você se sente ao terminar de desenhar um plano de ação em conjunto com o provedor do feedback?

Modelo de preparação e execução - Provedor - Grau de detalhamento da descrição

Você pode comentar como o nível de detalhamento do feedback influencia a sua experiência.

Qual a profundidade dos detalhes que o provedor lhe dá em um feedback?

Modelo de preparação e execução - Provedor - Reflexão sobre a intenção

Como você percebe a preparação do provedor antes de lhe dar feedback?

Qual a qualidade dos argumentos do provedor ao lhe apresentar o feedback?

Objetivos do feedback – Motivação e engajamento

Você pode compartilhar algum feedback que tenha lhe ajudado a encontrar motivação? Por que você acha que esse feedback lhe ajudou nesse ponto?

Se for negativo: por que você acha que esse feedback lhe ajudou (ou não) a encontrar forças?

Você pode compartilhar um feedback que tenha lhe ajudado a encontrar um propósito para o seu trabalho? Como você descreve a ligação entre feedbacks que você recebe e o seu compromisso com a empresa? Por que você acha que esse feedback causou isso em você? Se for negativo: por que você acha que esse feedback lhe fez sentir desconectado da empresa?

Objetivos do feedback – Desenvolvimento de habilidades, desempenho, autoconhecimento, autoconfiança

Você pode compartilhar um feedback que lhe ajudou a desenvolver uma nova habilidade? Qual foi essa habilidade? O que você fez para conseguir desenvolvê-la? Qual foi o papel do feedback nessa evolução?

Como você acha que os feedbacks lhe ajudam a atingir suas metas?

Você pode compartilhar uma situação na qual um feedback lhe ajudou a bater uma meta? Por que lhe ajudou? Se for negativo: por que você acha que o feedback te atrapalhou no batimento da meta?

Como os feedbacks lhe ajudam a se conhecer melhor? Você pode compartilhar um feedback que recebeu que foi novidade para você? Como você se sentiu?

Como foi o processo de aceitação da informação?

Você pode compartilhar feedbacks que influenciaram a sua autoconfiança? Qual foi o tipo de influência que você sofreu? Você tem algum caso para compartilhar sobre feedbacks que lhe fizeram sentir inseguro? Por que você acha que isso aconteceu?

APÊNDICE C – QUADRO DE CATEGORIAS, SUBCATEGORIAS E CÓDIGOS COM SEUS RESPECTIVOS NÚMEROS DE CITAÇÕES

Categoria	Sub-Categorias		Número de citações	Códigos	Número de citações
Características do feedback	Detalhamento da informação		57	Detalhamento da informação Genérico	49 8
	Polaridade		26	Polaridade do feedback	8
				Reforço do positivo	7
				Reconhecimento e feedback	6
				Encorajamento	3
				Conotação negativa da intervenção de feedback	2
	Objetividade		10	Objetividade Feedback relacionado a personalidade	7 3
	Frequencia		24	Frequência	24
Plano de ação		30	Plano de ação	30	
Timing		8	Timing	8	
Sistema de gestão e cultura	Liberdade de expressão		3	Abertura para autenticidade	3
	Promoção do feedback		10	Cultura de abertura ao feedback	8
				Contrato do Feedback entre gestor e subordinado	2
	Avaliação de desempenho		33	Avaliação de Desempenho	2
				Processos formais	31
	Ferramentas de desenvolvimento		6	Ferramentas de acompanhamento de desenvolvimento	6
Confiança entre sujeitos		16	Confiança entre sujeitos	16	
Percepção sobre o Gestor	Atitudes	Abertura ao diálogo	28	Abertura ao diálogo	28
		Falta de credibilidade	7	Falta de credibilidade do provedor	7
		Intenção genuína	6	Intenção genuína	6
		Proximidade e dedicação	30	Proximidade/Dedicação de tempo do gestor Gestor distante/sem empatia	27 3
	Capacitação	Coaching	4	Coaching	4
		Experiência	22	Experiência do gestor Admiração pelo gestor/provedor	20 2
		Reflexão pré-feedback	27	Preparação do provedor	25
				Customização do estilo de intervenção de feedback	2
Percepção de si	Atitudes	Receptividade	17	Atitude positiva do receptor Busca por feedback	15 2
		Ansiedade	14	Ansiedade antes da intervenção	11
				Tranquilidade antes da sessão	3
				Agressão ao ego	7
		Incomodo com o desconhecido/surpresa	7	Incomodo com o desconhecido/surpresa	7
	Capacitação	Senioridade	8	Senioridade do entrevistado	8
		Reflexão pré-feedback	14	Preparação do receptor	14
	Resultados do feedback	Valorização	4	Sentimento de valorização	4
		Engajamento	31	Engajamento	26
				Frustração	5
		Motivação	44	Motivação Auto-motivação do receptor	41 3
				Desenvolvimento de novas habilidades	20
		Melhoria de desempenho	10	Melhoria de desempenho	10