

O *feedback* corporativo está em xeque? Estudo de caso em empresa de tecnologia

Is corporate feedback at stake? A case study at a technology company

Mariana Assis¹, Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2326-9235>; Beatriz Maria Braga², Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8798-8901>

1. Fundação Getúlio Vargas - São Paulo – Brasil. E-mail: mariana.assis@gmail.com

2. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo FGV-EAESP. E-mail: beatrizmariabraga@gmail.com

Resumo

A prática do *feedback*, componente do sistema de gestão de desempenho, tem sido associada ao aumento do engajamento e da satisfação dos funcionários pois estimula o aprendizado e o desenvolvimento profissional. Este trabalho traz um estudo de caso sobre a experiência com o *feedback* dos colaboradores da sucursal brasileira de uma empresa americana do setor de Tecnologia, que tem uma cultura muito promotora do *feedback*. Os resultados não só apontam que o *feedback* é essencial para que colaboradores se sintam valorizados e dediquem esforços para atingimento dos objetivos definidos, como também sugerem que organizações com culturas promotoras do *feedback* poderão atingir maior sucesso no engajamento das pessoas, ao promover as condições psicológicas de significado, segurança e disponibilidade. Ademais, os resultados indicam percepções muito distintas entre os *feedbacks* informais, bem recebidos e considerados construtivos, e os formais, recebidos com ansiedade e desconfiança no processo, não contribuindo para a melhoria do desempenho.

Palavras-chave: gestão de pessoas; *feedback*; processo de avaliação.

Abstract

As an element of the performance management system, feedback has been associated with higher engagement and greater satisfaction of employees because it encourages learning and professional development. This study presents a case study on the feedback experience of employees working for the Brazilian office of an American technology company, whose culture strongly emphasizes such feedback. The findings suggest that feedback is critical for employees to feel valued and committed to achieving the defined goals. Moreover, they also suggest that organizations whose culture promotes feedback can be more successful in engaging people, by promoting psychological conditions of meaning, security, and availability. The findings also show a very clear distinction between the way employees perceive informal feedback – which is welcomed and deemed positive – and formal feedback – which is received with a level of anxiety and distrust in the process, not helping improve performance.

Keywords: people management; feedback; appraisal process

Citation: Assis, M., & Braga, B. M. (2024). O *feedback* corporativo está em xeque? Estudo de caso em empresa de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248202. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248202>

1 Introdução

Embora o papel das pessoas venha sendo cada vez mais reconhecido e valorizado para a competitividade das organizações (Davis, 2017), pesquisa realizada pela Gallup (2017)

mostra uma força de trabalho muito desengajada e um declínio da produtividade e do comprometimento dos colaboradores. Ainda, a pesquisa aponta que apenas uma pequena parcela (15%) se diz satisfeita com os seus trabalhos. Resultados de pesquisa de Santhanam e Srinivas (2019) indicam que mais de 50% das empresas dizem ter dificuldades para reter seus melhores talentos em um cenário com a maior taxa de *turnover* dos últimos dez anos, o que pode ser ainda mais grave em determinados setores da economia, como o de tecnologia, dado o aquecimento da demanda por esses profissionais (Rooney, 2021).

A prática do *feedback* tem sido associada ao aumento do engajamento e da satisfação dos funcionários pois, além de encorajar o aprendizado e o desenvolvimento profissional, também sinaliza que a organização está preocupada com o bem-estar das pessoas, que promove um ambiente solidário e que investe recursos para o desenvolvimento de seus colaboradores (Albrecht *et al.*, 2015; Rich; Lepine; Crawford, 2010; Elreahil *et al.*, 2019). Lee *et al.* (2019), por exemplo, encontraram que o estilo de liderança transformacional, em que o líder atua como coach e fornece *feedback* constante, tem impacto positivo no engajamento e reduz a intenção de sair dos liderados. O estudo longitudinal de Xanthopoulou *et al.* (2009) também encontrou relações positivas entre os recursos investidos pelos gestores, que incluem o *feedback*, e o nível de engajamento dos colaboradores. Entretanto, ainda que as pessoas possam querer ter um *feedback* para o próprio desenvolvimento, há inúmeros relatos de experiências negativas com o *feedback* nas organizações, tais como sentimentos de ansiedade e injustiça, de críticas destrutivas que causam danos à autoestima dos receptores, de procedimentos formais e sem real efetividade ou utilidade e que levam ao cinismo e desengajamento nas organizações (Gruman; Saks, 2011; Heller, 2017; Murphy, 2020). Como se pode observar, as pesquisas apontam resultados contraditórios em relação à prática do *feedback* e seus resultados.

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, aqui denominada Beta. A empresa tem uma cultura que não só prioriza e promove o *feedback*, requerendo a prática contínua desse tipo de comunicação entre líderes e liderados, mas também que desenvolve diversas ações de reforço de seus valores ao redor do *feedback*. Portanto, o objetivo foi entender como os colaboradores percebem o processo do *feedback* e seus possíveis resultados. O trabalho está estruturado da seguinte maneira: após essa introdução, a fundamentação teórica do trabalho é apresentada;



seguem os resultados encontrados, a discussão desses resultados à luz da teoria e as considerações finais.

2 Fundamentação Teórica

Baker, Perreault e Blanchard (2013) definem o *feedback* como um processo de comunicação entre dois indivíduos, consistindo numa avaliação do desempenho do receptor em relação às suas tarefas de trabalho. Na mesma linha, Budworth, Harrison e Chummar (2019) apresentam o *feedback* como um momento de diálogo entre líder e liderado, em que o gestor discute as expectativas de desempenho e as possibilidades de desenvolvimento que se apresentam ao liderado. Dessa maneira, o *feedback* pode ser visto como uma das atividades mais importantes da liderança para influenciar a efetividade dos seus liderados, e conseqüentemente, o seu desempenho nos vários papéis e tarefas (Mccarthy; Garavan, 2006; Sommer; Kulkarni, 2012).

Kuvaas, Buch e Dysvik (2017) argumentam que o *feedback* é um conceito multidimensional, que compreende as seguintes características: a fonte, a polaridade, a especificidade, a receptividade, a acurácia, a frequência e o *timing*, descritas sinteticamente no Quadro 1:

Quadro 1 - Características do *feedback*

Dimensões do <i>feedback</i>	Descrição
Fonte	Gestores, pares, autoavaliação
Polaridade	Positivos, reconhecem pontos fortes e promovem engajamento; negativos, apontam pontos a melhorar e podem não ser bem recebidos
Especificidade	Detalhamento da informação fornecida, mais difícil para tarefas abstratas
Receptividade	Atitude do receptor em relação à informação recebida
Acurácia	Informação de <i>feedback</i> fiel à realidade e correta em seus detalhes
Frequência	Quantidade de vezes que um funcionário recebe <i>feedback</i> em um determinado espaço de tempo
<i>Timing</i>	Proximidade de tempo entre a execução da tarefa e a entrega do <i>feedback</i>

Fonte: adaptado de Kuvaas, Buch e Dysvik (2017).

Buckingham e Goodall (2019) observam que nem todo *feedback* é bem recebido porque o cérebro humano tem uma tendência a se defender ao receber uma crítica, descartando a informação recebida. Por outro lado, as pessoas mencionam que *feedbacks* negativos, quando detalhados e objetivos, trazem informações essenciais para o desempenho e desenvolvimento profissional. A propósito, ressalta-se que o *feedback* negativo deve ter foco nas tarefas realizadas pela pessoa avaliada em vez de abordar informações relacionadas à personalidade do receptor (Budworth; Harrison; Chummar, 2019; Kluger; Denisi, 1996). Já o *feedback* positivo



promove o engajamento, o bem-estar, a motivação e melhora a produtividade (Aguinis; Gottfredson; Joo, 2012). Em relação à receptividade, destaca-se que a intervenção de *feedback* é apenas o início de um processo de desenvolvimento e melhoria de desempenho, e não há sentido em realizá-la caso o receptor não esteja preparado para receber informações sobre o seu desempenho (Ilgen; Fisher; Taylor, 1979; Moon, 2019).

Além disso, Steelman, Levy e Snell (2004) notam que é essencial que o receptor tenha uma relação de confiança e credibilidade com o provedor, que precisa demonstrar conhecer o trabalho e ter interações valiosas com seus liderados (De Villiers, 2013; Steelman; Levy; Snell, 2004). A receptividade também se relaciona à acurácia do *feedback*, ou seja, a pessoa 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) acrescentam que os indivíduos tendem a perceber *feedbacks* positivos como mais precisos e, conseqüentemente, *feedbacks* negativos como 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. Em relação à frequência, Kuvaas, Buch e Dysvik (2017) sugerem que uma alta frequência percebida pelos funcionários tem um impacto positivo na percepção de utilidade do *feedback* recebido. Quanto ao *timing*, a maior proximidade entre a execução da tarefa e a entrega do *feedback* tem um impacto positivo na percepção do colaborador, seja no seu nível de receptividade, seja na sua percepção de acurácia e utilidade da informação que acaba de receber sobre o seu desempenho (Kuvaas; Buch; Dysvik, 2017).

A cultura que estimula o *feedback* também é apontada como essencial por Baker, Perreault e Blanchard (2013) e se fundamenta numa missão organizacional bem definida e na definição transparente de objetivos estratégicos, pois é importante que os colaboradores tenham clareza sobre o ambiente que se quer construir na organização, bem como sobre 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 da criatividade e da motivação e para a promoção do alinhamento entre o indivíduo e as diversas métricas e metas da organização. O processo do *feedback* integrado às práticas de gestão cotidiana e ao desenvolvimento das pessoas na organização tem o potencial de promover uma cultura aberta ao diálogo, em que as pessoas sentem que podem agir sem receio de punições, em que o erro é



aceito e em que o foco está mais no futuro do que nas ações passadas (Baker; Perreault; Blanchard, 2013; West; Kelly, 2018).

Quanto aos atores, em geral, o gestor é o provedor ou a fonte do *feedback*, e o liderado é o receptor; entretanto, outras fontes, como pares e liderados, também podem fazer parte do processo (Baker; Perreault; Blanchard, 2013; Budworth; Harrison; Chummar, 2019). O gestor tem a responsabilidade de representar a cultura e os valores da organização no processo de *feedback* e, nessa interação, tem por objetivo apoiar seu liderado em seu desenvolvimento profissional e em seu desempenho (Aguinis; Gottfredson; Joo, 2012; Kuvaas; Buch; Dysvik, 2017). Steelman e Wolfeld (2018) ressaltam que o ideal seria o gestor ser um *coach*, que extrapola a responsabilidade de realizar apenas uma avaliação anual de desempenho e se dedica constantemente a ter interações com seus liderados, gerando oportunidades de aprendizado e reflexão e auxiliando na construção de planos de ação para o atingimento de objetivos da função; importante também que o gestor esteja atento aos sentimentos que o *feedback* possa causar no receptor.

Por sua vez, o receptor do *feedback* pode apresentar sentimentos diversos em relação ao processo: as pessoas podem buscar o *feedback* para o aperfeiçoamento e a reafirmação da sua autopercepção; 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 tendem a buscar mais *feedbacks* e a receber melhor os *feedbacks* negativos. Por outro lado, pessoas que têm consciência de ter 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, trazendo um alto grau de complexidade para a experiência de cada ator envolvido no processo (Ashford; De Stobbeleir; Nujella, 2016).

Quanto aos impactos do *feedback*, pesquisas têm mostrado resultados contraditórios, conforme mencionado. Li, Harris, Boswell e Xie (2011) encontraram que o *feedback* poderia fornecer informações mais úteis para pessoas com menos experiência profissional, por exemplo, e que ainda estão formando sua identidade profissional. Os trabalhos de Lee, Idris e Tuckey (2019) e de Xanthopoulou *et al.* (2009) apontaram que o *feedback* pode aumentar o grau de engajamento das pessoas no trabalho. Entretanto, a relação entre *feedback* e melhoria



no desempenho ainda não encontrou respaldo consistente de pesquisa e, conforme coloca Murphy (2020, p. 20), nem mesmo os novos modelos que pressupõem sessões constantes de *feedback* têm efeito positivo: “Coloque-se no lugar da pessoa que sente que o *feedback* que ela recebe é incorreto e enviesado (muito baixo). Você acha que um novo sistema que traz mais *feedback* seria atrativo?”. O autor complementa que o *feedback* tem impacto maior nas primeiras vezes em que é dado, mas que, se repetido por muitas vezes, perde a eficácia; ressalta, ainda, que a percepção de que o *feedback* não é acurado ou justo pode trazer resultados negativos em termos de baixa de motivação e de pouca disposição em cumprir as sugestões dadas.

Khan (1990) argumenta que pode ser observado nos comportamentos das pessoas que, quando engajadas, investem energia física, cognitiva e emocional no desempenho do trabalho, e esse engajamento tem sido associado a resultados organizacionais positivos (Saks; Gruman, 2014). O nível de engajamento de uma pessoa com o seu trabalho está relacionado a condições psicológicas de (a) significado; (b) segurança e (c) disponibilidade, sintetizadas no Quadro 2:

Quadro 2 - Condições psicológicas para o engajamento

Condições psicológicas	Descrição
Significado	Extensão em que a pessoa consegue visualizar o significado do seu trabalho e sente que está tendo uma boa troca, sente-se valorizada
Segurança	Possibilidade de expressar seu verdadeiro eu no trabalho, sem temer consequências negativas em sua carreira, <i>status</i> ou imagem na organização
Disponibilidade	A crença que tem as características necessárias para o desempenho do trabalho

Fonte: adaptado de Kahn (1990) e Saks e Gruman (2014).

Conforme pode ser observado, o processo do *feedback* tem o potencial de estimular as condições psicológicas para o engajamento pois, na medida em que o receptor recebe informações sobre o seu trabalho e as expectativas de desempenho, sobre as possibilidades de desenvolvimento futuro, as condições de significado e disponibilidade podem ser ativadas; da mesma maneira, se a cultura organizacional encoraja e reforça a abertura ao diálogo, sensações de segurança psicológica poderão emergir, levando ao maior engajamento (Rich; Lepine; Crawford, 2010). Nessa linha, Maciel e Camargo (2016) encontraram que as conexões sociais nas organizações podem trazer mais condições de sentido, segurança e disponibilidade para as pessoas, que trariam maior engajamento.



3 Procedimentos Metodológicos

Trata-se de um estudo de caso, a fim de que se possa entender de maneira aprofundada como o processo de *feedback* é vivenciado em uma organização que valoriza e estimula a prática como meio de motivação, engajamento, desenvolvimento e, conseqüentemente, retenção de seus colaboradores. Assim, a organização foi escolhida pois representa um caso específico de cultura organizacional que enfatiza a prática do *feedback*, sendo adequada, portanto, para o estudo e aprofundamento do tema, conforme será descrito adiante (Yin, 2015). Ressalta-se que a maior parte dos trabalhos sobre o tema tem abordagem quantitativa (Beuren *et al.*, 2020; Brett; Atwater, 2001; Kuvaas; Buch; Dysvik, 2017; Xanthopoulou *et al.*, 2009, entre outros) e, portanto, acredita-se que uma abordagem qualitativa possibilite o levantamento de prováveis caminhos para se investigar as contradições encontradas na literatura.

A escolha dos respondentes foi intencional, tendo sido selecionados dentro das áreas de vendas e relacionamento com clientes, as quais têm papel essencial na organização, pois geram crescimento do negócio com a aquisição de novos clientes e mantêm a viabilidade e sustentabilidade da empresa com a retenção dos clientes já existentes, bem como com a expansão de seus contratos. Ainda, foram selecionados respondentes com pelo menos 12 meses de empresa, para garantir que tivessem realizado ao menos um ciclo formal de avaliação de desempenho na empresa.

A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo garantido o anonimato dos participantes durante o processo. O roteiro de entrevista abarcou os temas trazidos pela literatura, isto é: as características, os atores e os resultados percebidos do *feedback*. Desse modo, o roteiro incluiu perguntas sobre as experiências vivenciadas; o impacto que os respondentes acreditam que o *feedback* tem sobre o engajamento e o desempenho, bem como sobre o desenvolvimento de novas habilidades; como percebem a preparação dos atores para as sessões de *feedback*; e como percebem a atuação dos gestores nas sessões de *feedback*. Também foi feito o levantamento de dados secundários: em documentos internos da Beta que trazem a descrição das práticas de gestão da organização; no site da empresa que apresenta a declaração da visão, missão, cultura e valores da organização; e entrevistas concedidas pelo CEO à mídia.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de junho e agosto de 2020, tendo todas sido gravadas, com a autorização dos entrevistados, 6 homens e 9 mulheres, com média de idade de 32,3 anos e tempo de empresa médio de 3,52 anos (seis entrevistados tinham *status* de



“sênior” na organização). Na Tabela 1, a seguir, pode-se observar o perfil dos entrevistados, tendo seus nomes sido retirados, a fim de se manter o anonimato, de modo que se definiu um número para cada entrevistado.

Tabela 1 - Lista de entrevistados

ID	Gênero	Idade	Anos na empresa	Nível do cargo	Linha de negócio
1	Masculino	29	1.5	Júnior	Vendas
2	Masculino	28	4	Júnior	Talentos
3	Feminino	25	2.8	Júnior	Talentos
4	Masculino	28	2	Sênior	Vendas
5	Feminino	31	1.8	Júnior	Vendas
6	Masculino	37	2	Júnior	Talentos
7	Feminino	31	2	Júnior	Vendas
8	Feminino	28	2	Júnior	Vendas
9	Masculino	37	3.3	Sênior	Vendas
10	Feminino	27	3.9	Júnior	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: dados da pesquisa (2021)

A análise e codificação das entrevistas foram realizadas utilizando-se o *software* MAXQDA, seguindo o processo de progressão de identificação de temas de Guest, Bunce e Johnson (2006). Após 12 entrevistas, foi realizada uma análise identificando-se 19 códigos, apresentados a seguir. Decidiu-se realizar 3 entrevistas adicionais, as quais não trouxeram novos códigos, o que serviu para a finalização dessa fase da pesquisa. 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. As categorias finais foram: as características do *feedback*, o sistema de gestão e cultura organizacional, a percepção sobre o gestor e a percepção de si. A seguir, são apresentados o caso da empresa Beta e os resultados das entrevistas.

4 Apresentação Dos Resultados

Este estudo teve como cenário a sucursal brasileira de uma empresa americana, aqui denominada 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 soluções que dão acessos privilegiados à base de dados e às atividades dos membros 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.

A concorrência por talentos no Vale do Silício fez com que, ao longo dos anos, as empresas da região instituíssem benefícios como refeições preparadas por *chefs* renomados, copas abastecidas de lanches, bebidas, salgadinhos e chocolates, massagem e manicure, lavanderia. Contudo, ao avaliar as ofertas de trabalho, além dos altos salários e vantagens oferecidas, grande parte dos profissionais valoriza fatores como a transparência da estratégia de negócio, as práticas de gestão que visam o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o reconhecimento do seu trabalho (MEISENZ AHL, 2019).

Dessa maneira, para atrair os melhores profissionais da região, as empresas inseridas nesse ecossistema viram-se obrigadas a criar políticas de recursos humanos que promovessem 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. E os cinco pilares da cultura corporativa da Beta são: transformação, integridade, colaboração, humor e resultados, descritos sinteticamente a seguir:

Quadro 3: Pilares da cultura da Beta

Pilares da cultura da Beta	Descrição
Transformação	Pessoal, da empresa e do mundo; enfatiza a responsabilidade por construir um mundo melhor, ser autêntico e buscar a inovação
Integridade	Ética em todas as operações com os diversos <i>stakeholders</i>
Colaboração	Valor gerado pela equipe é sempre superior ao individual
Humor	Rir é importante para balancear o exigente mundo do trabalho
Resultados	Busca contínua pela excelência, por meio de objetivos claros e acionáveis

Fonte: site da Beta.

Para o CEO da Beta, seus líderes são os principais responsáveis por garantir a escalabilidade da cultura e dos valores corporativos. 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. A Beta investe fortemente no desenvolvimento de seus líderes para que esses, estando melhor preparados, façam o mesmo por suas equipes. Ademais, um dos pilares de avaliação de desempenho dos gestores da Beta é o índice de satisfação dos membros do seu time em relação



ao seu trabalho. 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.

A Beta utiliza o método de OKRs (*Objectives & Key Results*) para a gestão de desempenho, revisados em avaliações semestrais. Cada colaborador define seus OKRs no começo de cada trimestre e os revisa com o gestor. Ao final de cada trimestre, os colaboradores avaliam seu próprio desempenho em relação ao que definiram, submetendo seus OKRs e resultados aos seus gestores. Há um ciclo formal de avaliação de desempenho a cada seis meses, em que as avaliações são revisadas por um corpo de gestores, o processo de calibração, que 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 dos gestores, buscando criar fatores de referência para os critérios de avaliação com maior grau de subjetividade. 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, “Superou em muito as expectativas”.

Após a calibração, cada gestor se reúne com seus liderados para comunicar o resultado do *ranking* e para trazer um *feedback* formal. Além disso, o fluxo constante de *feedback* entre líderes e liderados é estimulado durante todo o ano. O CEO da empresa prega que o *feedback* aberto, honesto e construtivo alimenta a transformação, os relacionamentos e a colaboração, bem como fornece informações aos colaboradores sobre o seu desempenho.

A seguir, são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas, por categoria identificada: características do *feedback*, sistema de gestão e cultura organizacional, percepção sobre o gestor e percepção de si.

4.1 Características do *feedback*

Essa categoria reúne os temas relacionados às diversas características do *feedback*, como a frequência, o detalhamento da informação, a polaridade, a objetividade e o *timing*. O *feedback* informal é bastante presente no dia a dia dos funcionários da empresa Beta e os colaboradores enfatizam a importância que essa frequência tem para a sua experiência e para o desenvolvimento profissional. O detalhamento e a objetividade do *feedback* estão entre as características mais mencionadas pelos entrevistados e têm influência direta e positiva na experiência das pessoas com o *feedback* pois, quando percebem um alto nível de detalhamento e a imparcialidade das informações, mencionam que a receptividade do *feedback* aumenta,



ajudando-as a entender o que deve ser feito para evoluir. Tanto o *feedback* positivo como o negativo têm potencial para aumentar a motivação, sendo fatores importantes a forma como se entrega a informação e o equilíbrio entre os dois tipos. A propósito, ressaltam que *feedbacks* negativos são bem-vindos quando são consistentes e levam a um plano de ação. Também reforçam a importância do *timing*, ou seja, quando recebem *feedback* logo após uma reunião, por exemplo, por ser mais fácil entender o que está sendo trazido e visualizar o que deve ser melhorado. Seguem algumas das falas que ilustram esses pontos.

Quadro 4 - Exemplos de falas sobre características do *feedback*

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’ (E6).
Eu prefiro um <i>feedback</i> negativo quando a gente vai conseguir desenvolver um plano de ação, do que apenas um <i>feedback</i> positivo, do tipo: ‘Você está fazendo isso bem’. Um <i>feedback</i> assim me deixa mais desorientado do que um <i>feedback</i> negativo (E4).
Acho que esses <i>feedbacks</i> mais informais, no decorrer do tempo, ajudam muito a ter um alinhamento melhor no final (E1).
Então, acho que a frequência adequada é a que a gente tem, a 1:1 semanal e a <i>coaching session</i> , que acontece de 15 em 15 dias (E8).

Fonte: dados da pesquisa.

4.2 Sistema de gestão e cultura organizacional

Essa categoria contempla os temas liberdade de expressão, cultura de promoção do *feedback*, avaliação de desempenho formal e utilização das ferramentas de desenvolvimento. Alguns dos entrevistados mencionaram que conseguem ter a segurança para ser autênticos no ambiente de trabalho e expressar sua individualidade, sem receio de serem prejudicados, e acreditam que a empresa Beta proporciona verdadeiramente uma abertura para o *feedback* aberto, honesto e construtivo. Entretanto, alguns demonstram sentimentos de ansiedade e menos receptividade a críticas e até mesmo desconfiança do processo quando se trata das sessões de avaliação de desempenho e *feedback* formais, que acontecem semestralmente e que podem revelar surpresas vindas da calibração, em que são avaliados e classificados. Como consequência, não prestam muita atenção ao *feedback* fornecido nessas ocasiões e parecem estar mais interessados na nota final que obtiveram e se terão oportunidade de promoção. Alguns sentem que as sessões de *feedback* semestrais são apenas formalidades que o gestor é obrigado a seguir e não percebem uma contribuição efetiva para o seu próprio desenvolvimento. Ademais, embora o modelo de *feedback* proposto pela Beta enfatize a importância de se ter um plano de ação para o desenvolvimento dos pontos necessários, a maioria dos entrevistados diz não ter tido esse suporte para criar seus planos. Seguem exemplos de falas dos entrevistados:



Quadro 5 - Exemplos de falas do sistema de gestão e cultura organizacional

A Beta foi a primeira empresa que eu, como profissional LGBT, consegui ser eu mesmo e deixar isso totalmente aberto para meu chefe (E6).
Você tem abertura pra você ser você, sem aquele ambiente de receio e de poda (E12).
O <i>feedback</i> formal, ele vem com essa carga do peso, do nome, ansiedade, de estar 100% atrelado em como a organização vai ver o seu desempenho (E3).
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 <i>feedback</i> , eles podem ocorrer ou não dependendo da tua performance (E2).
No fim das contas [...], foi muito mais uma formalidade que precisava preencher um papel para colocar no sistema (E5).
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’ (E10).

Fonte: dados da pesquisa

4.3 Percepção sobre o gestor

Esta categoria foi dividida em dois grupos principais de temas, sendo que o primeiro diz respeito às características da atitude do gestor, tais como: a abertura ao diálogo, a honestidade e a proximidade e dedicação ao liderado; e o segundo traz códigos relacionados à capacitação técnica do gestor: tempo de experiência profissional e a preparação prévia para as sessões de *feedback* formais. Esses dois fatores geram uma percepção de credibilidade do gestor, em que se estabelece uma relação de confiança entre líder e liderado.

A abertura ao diálogo foi um tema que apresentou divergências nas respostas dos entrevistados, de modo que alguns mencionaram que sempre tiveram abertura ao diálogo com seus gestores, encontrando, assim, líderes dispostos a explicar e a dar mais informações sobre o *feedback* sempre que solicitados. Contudo, uma parcela relevante dos entrevistados menciona experiências opostas, nas quais os provedores de *feedback* não se demonstraram abertos ao diálogo sobre as informações entregues; mas isso apenas acontece nas sessões formais de avaliação.

A percepção de honestidade ou uma intenção genuína do gestor ao trazer um *feedback* é percebida como um fator de influência positiva na experiência do colaborador, mas há variações nos relatos dos entrevistados. 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 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.

A proximidade e o tempo de dedicação do gestor também são mencionados em muitas das falas que ressaltam o impacto positivo sobre o processo, uma vez que os entrevistados



acreditam ser essencial que o gestor conheça profundamente cada indivíduo e suas atividades para que possa trazer um *feedback* relevante aos membros da equipe.

O tempo de experiência profissional do gestor apareceu também como um fator importante para a experiência do colaborador com o *feedback*, sendo que gestores mais experientes conseguiram proporcionar melhores experiências para seus liderados; ademais, o fato de terem tido experiências na mesma função do colaborador também parece ter influência positiva na experiência com o *feedback*.

A empresa reforça a importância de uma preparação prévia para as sessões de *feedback* formais, mas que não se revelou homogênea entre os gestores. Alguns entrevistados percebem seus gestores muito bem preparados para uma sessão de *feedback*, mas outros mencionam que seus gestores não dedicaram tempo suficiente para a preparação da intervenção de *feedback*.

Tanto as atitudes como a capacitação dos gestores reforçam a percepção de confiança no provedor, o que aumenta a receptividade do *feedback* e impacta, positivamente, a experiência com o *feedback*. O quadro a seguir exemplifica esses achados:

Quadro 6 - Exemplos da categoria percepção sobre o gestor

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 <i>feedback</i> , alguma crítica (E6).
Eu vejo muita gente que ocupa a cadeira de <i>manager</i> e só faz as coisas para colocar lá o <i>check</i> . Só que você vê que não é algo genuíno, não é que a pessoa quer dar <i>feedback</i> , porque ela realmente quer que você se desenvolva, que você cresça. Está sendo feito, ali, um cumprimento de <i>task</i> , que o <i>manager</i> tem que cumprir por ser <i>manager</i> (E12).
Dependendo da pessoa, aquela pessoa que faz tudo errado, sabe. Ela vem e te dá um <i>feedback</i> que ela tem zero moral pra falar... Dentro da sua cabeça, você nem está ali, não é possível. Eu já vivi isso na Beta (E12).
Eu acho que, se você não tem confiança, [...] se você não criou aquele laço, aquele <i>feedback</i> 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).

Fonte: dados da pesquisa.

4.4 Percepção de si

Essa categoria traz as percepções do seu papel e atuação no processo de *feedback*. Foram criados três grupos de temas: atitudes dos receptores do *feedback*, preparação para a sessão formal e os resultados que o *feedback* traz.

Em relação às atitudes, os entrevistados apresentaram, sem exceção, um alto nível de receptividade ao *feedback*, e até mesmo em receber uma crítica. Mas a ansiedade também é um sentimento presente nas falas e se manifesta por uma sensação de nervosismo que antecede uma



sessão de *feedback* formal na avaliação semestral, processo que envolve as questões relacionadas a promoções e a reconhecimentos financeiros.

Foi possível identificar uma influência positiva do nível de senioridade na experiência com *feedback*, sendo que colaboradores com mais anos no mercado, que se autodenominam maduros, demonstram mais tranquilidade e menos ansiedade em relação ao *feedback* e mencionam mais liberdade para questionar informações recebidas, demonstrando ter maior abertura e franqueza para as conversas de *feedback* com seus gestores.

Também foi observada 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, com uma preparação mental de abertura ao que será dito durante a sessão. Por outro lado, também encontramos alguns entrevistados que dizem não se preparar para sessões de *feedback*.

Quanto aos resultados do *feedback*, mencionam que se sentem valorizados, pois percebem que o processo como um todo é muito relevante e bem estruturado na organização. Ademais, as entrevistas mostram, em vários momentos, como a prática do *feedback* na Beta reforça o engajamento de seus funcionários com a organização. Por outro lado, é importante trazer o sentimento dos entrevistados em relação a *feedbacks* negativos que são trazidos pelo gestor sem um embasamento objetivo e sem o cuidado necessário para contextualizar uma crítica construtiva; nesses casos, as pessoas sentem um impacto negativo do *feedback* no nível de motivação. Ainda, de maneira geral, as pessoas não estabeleceram uma relação direta entre *feedback* e a melhoria do desempenho em tarefas específicas. Contudo, alguns entrevistados mencionam um efeito positivo indireto do *feedback* em seu desempenho, pois há uma maior motivação e energia para trabalhar quando sentem que empresa e gestores se preocupam com o desenvolvimento profissional das pessoas.

Quadro 7 - Exemplos da categoria percepção de si

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...(E8).
Às vezes, você ouve no <i>feedback</i> formal algo que você nunca escutou antes. Nossa, mas por que você não me falou isso antes. Esperou ter essa sessão para me falar algo. Por que não conversou comigo antes? (E3).



Eu acredito que, quanto mais maduro você é, mais você tem uma visão do seu trabalho, e uma reunião de <i>feedback</i> para mim é uma consolidação do que vem acontecendo durante meses (E6).
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 <i>feedback</i> é uma das ferramentas para demonstrar interesse no teu desenvolvimento (E2).
Hoje eu acho que aprendi muito mais com os não's, os meus clientes que deram errado, para mudar o processo e ajustar o que precisava ser ajustado, do que com o próprio <i>feedback</i> do gestor do meu processo, do que precisava ser melhorado, sabe? (E13).

Fonte: dados de pesquisa.

5 Discussão Dos Resultados

Atualmente, a prática do *feedback* entre líderes e liderados vem sendo utilizada pelas organizações que estão buscando maior engajamento e satisfação de sua força de trabalho (LEE *et al.*, 2019; XANTHOPOULOU *et al.*, 2019).

No entanto, são poucos os estudos que se aprofundam e têm como centro a experiência e o papel do liderado com o *feedback* (ASHFORD; CUMMINGS, 1983; ASHFORD; BLATT; VANDERWALLE, 2003; ASHFORD; DE STOBBELEIR; NUJELLA, 2016). Retomando o objetivo de pesquisa mencionado, ou seja, “como os funcionários da empresa Beta percebem o processo do *feedback* e seus possíveis resultados”, pode-se dizer que, em geral, os entrevistados entendem que o processo é muito relevante para o seu desenvolvimento, especialmente quando realizado sob as condições já apontadas pela literatura, em que o gestor avaliador conhece os avaliados, fornece informações precisas e com evidências, se prepara para as sessões e é aberto ao diálogo (AGUINIS; GOTTFREDSON; JOO, 2012; KUYAAS; BUCH; DYSVIK, 2017). E, quando isso acontece, reconhecem o *feedback* como um fator de motivação e engajamento, na medida em que se sentem desafiados a melhorar as suas entregas. Ademais, os resultados mostram que o ambiente de trabalho que estimula a troca de informações via *feedback* traz as condições psicológicas de sentido, pois a pessoa consegue visualizar o significado do seu trabalho e se sente valorizada; de segurança, porque sente que pode se expressar de forma autêntica; e de disponibilidade, uma vez que a pessoa acredita que tem as características desejadas para o trabalho (SAKS; GRUMAN, 2014). Dessa maneira, a efetividade do processo de *feedback* e, portanto, do sistema de gestão de desempenho como um todo, será facilitada e ampliada.

Ademais, percebe-se que se alguns dos elementos recomendados pela literatura para um processo efetivo de *feedback* está ausente, a experiência como um todo se torna negativa; como é o caso, por exemplo, da falta de abertura ou de preparação da parte do gestor (DE VILLIERS,



2013). Nesse sentido, também chama a atenção o fato de que a maior parte dos pontos negativos mencionados se referem ao gestor ou ao processo, especialmente, ao resultado do processo de calibração que, muitas vezes, os surpreende e desaponta, o que sugere que os entrevistados não se sentem empoderados para questionar e para colocar seus pontos de vista. E, ainda, os entrevistados nem sempre conseguem associar os resultados dos *feedbacks* à melhoria no seu desempenho. Isso talvez aconteça pela falta da realização de planos de ação estruturados para o desenvolvimento de competências, o que pode deixar o processo sem um “fechamento” adequado e sem que o receptor consiga fazer essa relação entre *feedback* e melhoria no desempenho.

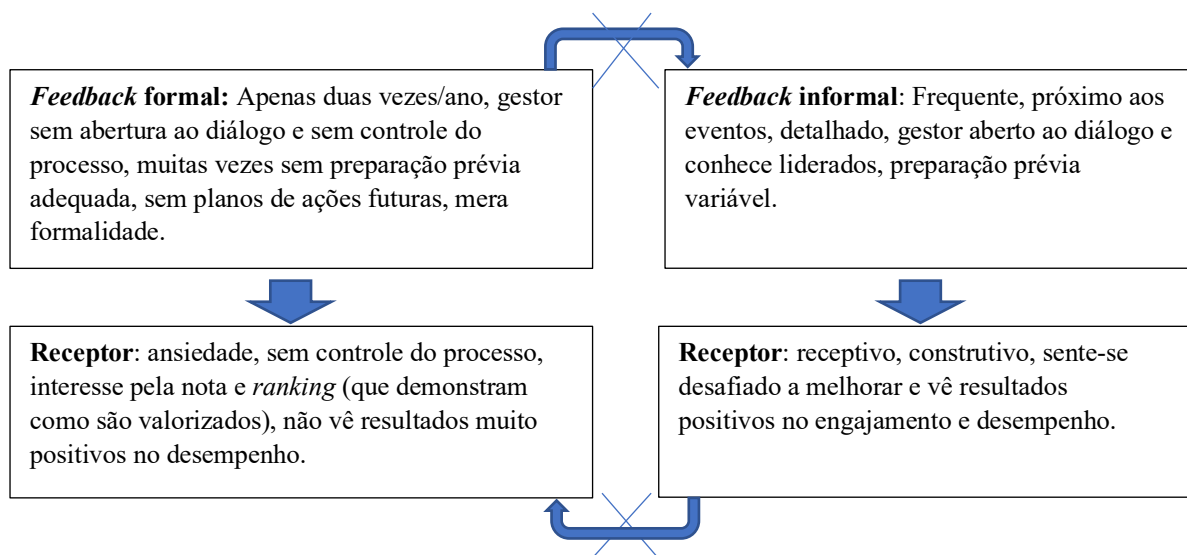
Vale ressaltar que as pessoas mencionaram sentimentos ambíguos sobre o *feedback*, independentemente de sua polaridade. Por exemplo, os *feedbacks* negativos, mas construtivos, são considerados importantes para o processo de desenvolvimento e para a motivação com o trabalho, mas precisam ser justificados e contextualizados pelo provedor. Por outro lado, *feedbacks* positivos, mas “para cumprir tabela”, não são bem-vistos. Assim, parece haver alguns pontos muito importantes em relação ao *feedback*: as pessoas querem ter *feedback* honesto e construtivo para se desenvolver e melhorar o desempenho, mas também querem ter boas notas no processo de calibração, que está atrelado a promoções e recompensas salariais; gostam dos *feedbacks* informais e frequentes, que sinalizam como melhorar o desempenho, mas se sentem ansiosas com a sessão formal de *feedback* e com o processo de calibração. Essa ambiguidade, tratada na literatura por Buckingham e Goodall (2019) e Murphy (2020), reforça a ideia de que o *feedback* não deveria ser o caminho para atender a objetivos tão diversos, como promoções e recompensas financeiras, de um lado, e o aprendizado e o desenvolvimento de competências, de outro. Afinal, se todo o processo fosse claro, transparente e contínuo, o resultado do processo formal de avaliação não deveria ser uma “surpresa” para os receptores, conforme assinala E3 (Quadro 7).

Os achados da pesquisa sugerem, também, que a prática frequente e informal do *feedback* acaba por estimular uma cultura de abertura ao diálogo, que favorece comportamentos mais autênticos e até mesmo mais inovadores, uma vez que não há o medo do erro, ou seja, pode-se dizer que há efeitos indiretos positivos da prática sobre resultados organizacionais desejáveis (BUDWORTH; HARRISON; CHUMMAR, 2019). Os pontos de atenção se referem mais ao processo formal: falta de consistência na preparação para o *feedback* tanto por parte dos gestores como dos receptores e a falta de planos de ação estruturados como continuidade



do processo e a conversão em melhoria de desempenho e resultados. Ademais, para os entrevistados, há uma clara diferença entre a experiência do *feedback* informal e do dia a dia, em que sentem que há abertura, diálogo e o desafio de melhorar; e a sessão formal de avaliação, em que sentem até mesmo uma certa desconfiança dos resultados do processo, sobre o qual têm pouco ou nenhum controle. A Figura 1 sintetiza essas percepções:

Figura 1 - Percepções sobre o *feedback* formal e informal



Fonte: dados da pesquisa.

Portanto, como a figura mostra, parece que há percepções muito distintas em relação aos dois tipos de *feedback*: no informal, sentem que estão aprendendo e se desenvolvendo e que a organização e o gestor se preocupam com as pessoas; mas é no formal que percebem como são valorizados pela Beta, por meio da classificação e promoções. Entretanto, se o *feedback* formal não for consistente com as próprias expectativas, deixam de estar presentes as condições de significado, segurança e disponibilidade psicológicas, o que impacta negativamente no engajamento, conforme sugerido pela pesquisa. Ainda, parece que os entrevistados não fazem a ligação entre os dois tipos de *feedback* ou, pelo menos, esse vínculo não fica claro para eles, o que pode indicar que o processo formal depende de outras variáveis - de relacionamento entre os próprios gestores, por exemplo -, não levando apenas em conta o mérito de cada colaborador.

Ademais, se não há o seguimento dos planos de ação para o desenvolvimento, fica a percepção de que todo o processo de avaliação e *feedback* segue apenas a lógica do controle e monitoramento, buscando os “desvios” das metas programadas para que sejam corrigidos (MURPHY, 2020).

6 Conclusões

Em termos de contribuições, este trabalho traz duas vertentes importantes para a teoria e para a prática: a percepção pelos avaliados do seu papel nesse processo e a diferença percebida entre os *feedbacks* recebidos formal e informalmente. Para a prática organizacional, fica o alerta da necessidade de clarificação do seu papel e responsabilização para os avaliados, que parecem estar depositando a grande parcela da responsabilidade pelo processo nos gestores avaliadores. Portanto, da mesma forma que gestores são preparados e treinados para realizar a avaliação e as sessões de *feedback*, os liderados também precisam entender melhor como se preparar e demandar dos avaliadores um plano de ação e o *follow up*, ou seja, uma atitude menos passiva frente ao processo. Recomenda-se, também, esclarecer melhor a ligação entre os processos formais e informais de *feedback*, a fim de que os avaliados percebam maior grau de credibilidade no processo formal e, assim, tenham mais confiança no processo, o que poderá gerar maior engajamento e menor *turnover*, conforme apontam Lee *et al.* (2019). A sugestão aqui segue West e Kelly (2018) para que sejam separadas e realizadas em momentos distintos as sessões para falar do desempenho passado, com implicações para promoções e recompensas, de sessões para desenvolvimento, com ações para o futuro e *follow up*.

Em termos de contribuições para a teoria, o presente estudo revela que, ao atribuir a maior parte da responsabilidade do processo ao avaliador, o avaliado também leva em conta a relação de poder entre os dois, entende que não consegue modificar os resultados da calibração e prefere assumir uma postura de passividade, o que prejudica a comunicação que seria essencial ao *feedback* e ao aprendizado. Sendo assim, questiona-se até que ponto o gestor/avaliador poderia assumir, ao mesmo tempo, o papel de *coach* para o aprendizado e desenvolvimento, conforme proposto por Murphy (2020). A pesquisa também revela os papéis diferentes do *feedback* formal e informal e os impactos que têm na experiência e resultados percebidos pelos avaliados, o que ainda não havia sido identificado na literatura. Essas questões poderão ser endereçadas em pesquisas futuras.



Ainda, vale lembrar que a idade média dos entrevistados é de 32,6 anos, ou seja, são pessoas que se encaixariam nas definições da geração Y, que tem sido caracterizada pela busca do *feedback* e do aprendizado (REIS; BRAGA, 2016). Desse modo, trata-se de uma geração considerada mais aberta ao *feedback* que as anteriores, portanto, pesquisas futuras poderiam abordar o tema sob a perspectiva de profissionais mais maduros. Seria também interessante compreender a perspectiva dos gestores/avaliadores em relação às interações de *feedback*. Essa perspectiva poderia trazer uma contribuição interessante, já que a revisão de literatura e as entrevistas colocam um peso bastante grande na gestão quando se fala de experiência com o *feedback* e engajamento dos funcionários. Ademais, se liderados veem seus líderes como canais de comunicação com a organização, que espera que a liderança motive e engaje seus funcionários, é essencial compreender se esses gestores, em primeiro lugar, estão aderindo a essas demandas e se estão engajados com as práticas e políticas de gestão da organização. Finalmente, com as mudanças nas formas de trabalho ocasionadas pela pandemia de COVID-19, como o trabalho híbrido e o trabalho remoto, abre-se uma vertente de pesquisa sobre como serão adequados os processos de avaliação de desempenho e o *feedback* nesses cenários.

Em relação às limitações do presente estudo, pode-se mencionar a quantidade de entrevistados dentro da empresa, tendo sido escolhidas apenas duas áreas de negócios, pelas razões já mencionadas. Ademais, a pesquisa restringiu-se a uma organização com práticas muito específicas em relação ao *feedback* e, portanto, os resultados devem ser analisados com cautela para serem transplantados a outros contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105–111.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>



- Ashford, S. J., & Blatt, R., & Vandewalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773–799.
- Ashford, S. J., & Cummings, L. L. (1983). Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32(3), 370–398.
- Ashford, S. J., De Stobbeleir, K., & Nujella, M. (2016). 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*, 3(1), 213–239.
- Baker, A., Perreault, D., Reid, A., & Blanchard, C. M. (2013). Feedback and organizations: Feedback is good, feedback-friendly culture is better. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 54(4), 260-268.
- Brett, J. F., & Atwater, L. E. (2001). 360-degree feedback: accuracy, reactions, and perceptions of usefulness. *The Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930–942.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*, 92–101.
- Budworth, M-H., Harrison, J. A., & Chummar, S. (2019). Beyond feedback: understanding how feedforward can support employee development. *Journal of Management Development*, 38(1), 46–57.
- Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 6(2), 179–191.
- Davis, P. J. (2017). How to realize strategy and build competitive advantage through your people: increase resource heterogeneity; decrease resource mobility. *Human Resource Management International Digest*, 25(4), 7–9.



-
- De Villiers, R. (2013). 7 Principles of highly effective managerial feedback: Theory and practice in managerial development interventions. *The International Journal of Management Education*, 11(2), 66–74.
- Elrehail, H., Harazneh, I., AbuHjelleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business*, 29(2), 125–149.
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. New York: GALLUP Press. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx>
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21, 123-136.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field methods*, 18(1), 59-82.
- Heller, M. (2017). Real-time, ongoing employee feedback: the perk that actually retains. *Strategic HR Review*, 16(3), 125–130. <https://doi.org/10.1108/SHR-03-2017-0016>
- Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64(4), 349–371.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254–284.



- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive Supervisor Feedback is not Sufficient: Immediacy and Frequency is Essential. *Human Resource Management*, 56(3), 519–531.
- Lee, M., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationship between leadership styles, work engagement, and turnover intention. *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Li, N., Harris, B., Boswell, W., & Xie, Z. (2011). The role of organizational insiders developmental feedback and proactive personality on newcomers performance: an interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1317-1327.
- Maciel, C., & Camargo, C. (2016). Social connections in organizations: the effects of local ties on job engagement and performance. *RAUSP Management Journal*, 51, 377-385.
- McCarthy, A., & Garavan, T. (2006). Postfeedback development perceptions: Applying the theory of planned behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 17(3), 245–267.
- Meisenzahl, M. (2019). The most incredible perks Silicon Valley workers can take advantage of, from free rental cars to travel stipends. *Business Insider*. Retrieved from <https://www.businessinsider.com/silicon-valley-tech-companies-best-employee-perks-2019-9>
- Moon, K. (2019). Specificity of performance appraisal feedback, trust in manager, and job attitudes: A serial mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(6), 1–12.
- Murphy, K. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
- Reis, G., & Braga, B. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective. *Revista de Administração*, 51(1), 103-116.



- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rooney, K. (2021). The most in-demand jobs for 2021. World Economic Forum. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2021/02/most-in-demand-jobs-2021/>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182.
- Santhanam, N., & Srinivas, S. (2019). 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*, 27(2), 499–516.
- Sommer, K. L., & Kulkarni, M. (2012). Does constructive performance feedback improve citizenship intentions and job satisfaction? The roles of perceived opportunities for advancement, respect, and mood. *Human Resource Development Quarterly*, 23(2), 177–201.
- Steelman, L. A., & Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004). The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64(1), 165–184.
- Steelman, L. A., & Wolfeld, L. (2018). The Manager as Coach: The Role of Feedback Orientation. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 41–53.
- West, J., & Kelly, J. (2018). *Performance Management Systems: how companies are rethinking people development*. Darden Business Publishing.
- Xanthopoulou, D., et al. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235–244.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos (5th ed.)*. Porto Alegre: Bookman.



ⁱ Mestrado pela Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, FGV-EAESP.

ⁱⁱ Doutorado pela FEA-USP - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - conclusão em 2005

