

Como anda meu trabalho? Ambiente de feedback como preditor de engajamento no trabalho

HENRIQUE JUNIOR ARAUJO WEECK

Fundação Instituto de Administração - FIA
henrique.weeck@hotmail.com

RAFAEL MARCUS CHIUZI

Universidade Metodista de São Paulo
rafachiuzi@gmail.com

Área temática: Gestão de Pessoas

Título: Como anda meu trabalho? Ambiente de feedback como preditor de engajamento no trabalho

Resumo

O presente estudo tem como objetivo verificar os impactos do ambiente de feedback e sobre o engajamento no trabalho. O estudo foi realizado em uma organização de grande porte com unidades no Brasil e no exterior. A amostra foi composta por 319 profissionais divididos entre grupos de profissionais executivo e administrativo. Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário de auto preenchimento composto por duas escalas psicométricas validadas. Os resultados, obtidos a partir de análises de correlação bivariada e regressão linear múltipla indicam que os principais preditores de engajamento no trabalho são a qualidade do feedback da chefia bem como a frequência de feedbacks favoráveis oferecidos pelos líderes das equipes, explicando 42% do modelo. Também se apresentaram como fatores preditivos a qualidade do feedback dos colegas e a disponibilidade dos colegas de oferecer feedback com frequência, explicando 39% do engajamento no trabalho. Tais resultados empíricos abrem margem para discussões mais aprofundadas acerca desta ferramenta utilizada como instrumento de gestão nas organizações contemporâneas de forma a oferecer feedbacks de maior qualidade e impacto aos profissionais.

Palavras-chave: Feedback; engajamento; gestão de pessoas.

Abstract

This research aimed to verify feedback environment impact over employee engagement. The study was conducted in a large Brazilian organization with units abroad. 319 professionals were divided into two groups: executives and administrative staff. A self employed survey was utilized for data collection comprising two validated psychometric scales. Statistical tests included bivariate correlations and simple linear regression. Results show that feedback quality offered by superiors as well as favourable feedback frequency by leaders explain 42% of employee engagement. Also, on coworkers perspective, quality of feedback and availability for feedback explained 39% of employee engagement. This indicates that further discussion is needed in order to expand possible tools and procedures for high impact and quality feedbacks offered to professionals.

Key words: Feedback; engagement; people management.

INTRODUÇÃO

A evolução contínua e veloz dos cenários dos negócios, dos desafios competitivos impostos às organizações e dos modelos de gestão, historicamente remetem a movimentos de reflexões e ações de adaptação das organizações e também dos indivíduos a novas condições de trabalho. No atual contexto, considerando a tecnologização e intensiva preocupação com as inteligências e competências dos indivíduos, as possibilidades de aplicação de medidas estratégicas relacionadas a gestão de pessoas tornam-se foco da administração de negócios.

Compreender o indivíduo em suas expectativas e em seus mecanismos particulares de ação e resposta dentro dos ambientes de relação da empresa, auxiliam a gestão a agir proativamente para atrair, reter e desenvolver pessoas, além de potencializar e harmonizar as competências das pessoas com as competências do negócio, alavancando dessa forma a geração de resultados.

No cenário em que o indivíduo é figura central da organização, os processos de comunicação, relacionamento e interação entre os diversos atores do ambiente necessitam de conexão e uma importante ferramenta para esse processo para líderes e liderados é o diálogo legítimo, direto, objetivo, construtivo e circular, que na linguagem global e usual das organizações, pode ser identificado pela utilização da palavra inglesa “feedback”.

O feedback, a partir do seu correto entendimento de alcance e de sua aplicação assertiva, pode representar para uma organização, um relevante instrumento de apoio para as ações de gestão. Sua correta e legítima aplicação, colabora de forma exponencial para a gestão do clima, formação e consolidação de cultura, desenvolvimento de pessoas e processos, mas principalmente, para a construção de significado e propósito do trabalho para os indivíduos.

Para a construção de um processo completo de feedback que represente retorno efetivo para os indivíduos e organização, se faz necessária uma combinação de fatores que pressupõe a existência de um ambiente e de uma orientação favoráveis a prática legítima do diálogo construtivo focado no acompanhamento e orientação de desempenho, e que tenha o objetivo de produzir uma resultante de maior engajamento dos profissionais e de alinhamento entre as competências individuais e organizacionais para a geração de valor.

A partir dessas premissas, o presente trabalho se propõe a abordar o tema feedback, através de uma avaliação estruturada, suportada por estudos e ferramentas de avaliação validadas internacionalmente, que visam mensurar e fornecer as informações fundamentais de análise, para a determinação da relação existente entre as variáveis ambientais e de orientação do feedback para a contribuição de geração de engajamento dos profissionais no ambiente das organizações.

PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O objetivo desta pesquisa foi identificar e mensurar, no contexto de uma organização de grande porte, a capacidade de predição da percepção do ambiente de feedback sobre o nível de engajamento de profissionais. Como desdobramentos, os objetivos específicos são:

1. Analisar os níveis de percepção do ambiente de feedback de chefes e colegas de trabalho;
2. Analisar as relações existentes entre o ambiente de feedback por parte de chefia e colegas de trabalho;
3. Analisar os níveis de engajamento de gestores e equipes e;
4. Analisar os impactos da percepção do ambiente de feedback sobre o nível de engajamento dos profissionais.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O referencial teórico deste trabalho está dividido entre as variáveis do estudo sendo a variável independente o ambiente de feedback e a variável dependente o engajamento com o trabalho.

Zarifian (2001, p. 165) destaca o conceito de comunicação autêntica, que no contexto das atividades dos profissionais e da prática do processo de *feedback*, a descreve como:

[...] um processo pelo qual se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando de um entendimento sobre as ações que

os sujeitos envolvidos são levados a assumir juntos ou de maneira convergente.

Dessa forma, entende-se que o feedback pode ser considerado um referencial instrumental que dá conta da comunicação autêntica, isto é, orientada para um propósito específico. Corroboram com este argumento Bauer e Mulder (2006) ao indicarem que o feedback constitui um processo de aprendizagem a nível individual e organizacional, atribuindo ao indivíduo a possibilidade de aprender e melhorar as suas competências profissionais e atribuindo a organização a responsabilidade por instaurar um processo de avaliação contínua, que identifica possibilidades de melhoria no que diz respeito às competências profissionais dos colaboradores e equipas. Ainda considerando a aderência ao conceito e da razão da importância do feedback, pode-se mencionar a referência de Gonçalves (2009, p. 129), sobre o alcance da comunicação gerencial:

[...] se a comunicação gerencial é bastante instrumental visando a ação dos trabalhadores na direção que a empresa fixa, ela deixa espaços apenas para que o trabalhador administre essas instruções gerais que são comunicadas. Esses espaços continuam sendo reguladores de comportamento. Entende-se que é preciso deixar espaço para novas aprendizagens para que as pessoas possam se apropriar, a sua maneira, das instruções comunicadas. Torna-se urgente a criação de um espaço para se aprender o porquê de seu trabalho, o porquê das regras, o porquê de sua responsabilidade, o porquê de seu engajamento profissional, o porquê do imprevisto, o porquê da necessidade da empresa escolher o caminho para conduzir seu negócio e talvez o porquê da necessidade do indivíduo escolher o caminho para conduzir a sua vida. Com essa postura um gerente ou um gestor reconhece a necessidade de uma outra forma de comunicação e pode ser um facilitador para a expressão e participação do trabalhador.

Ademais, em essência o feedback pode ser visto a partir de uma perspectiva ampliada de oferecimento de propósito. Morin (2001) descreve que no contexto organizacional, o sentido do trabalho deve estar claro tanto para a organização quanto para os indivíduos e que o sentido do trabalho é potencializado quando existem mecanismos e práticas de *feedback* funcionais e efetivas, que mantêm os empregados informados sobre a evolução de seu desempenho, lhes permitindo fazer os ajustes necessários para aprimorá-lo, trazendo com isso o reforço do sentimento de competência e eficácia pessoal, que influenciam na sua capacidade de autonomia, responsabilização e motivação. Dessa forma, a seguir serão descritas as duas variáveis independentes do estudo.

O ambiente de *Feedback*

Steelman, Levy & Snell (2004) descrevem o ambiente de *feedback*, como a atmosfera onde o processo e as interações diárias de *feedback* ocorrem entre líderes e liderados e colegas de trabalho. Nesse ambiente, as intervenções de *feedback* podem ocorrer de maneira formal no âmbito do sistema de avaliação de desempenho, bem como, de maneira informal dentro da rotina nas interações não-estruturadas entre supervisores e subordinados.

A descrição clássica de ambiente de *feedback*, tem sido expandida para que sejam considerados os aspectos sociais amplos nos quais as trocas de *feedback* cotidiano tomam lugar, e que desde a evolução do conceito clássico, investigadores tem demonstrado relações significativas entre a recente definição de ambiente e numerosos comportamentos e atitudes dos trabalhadores (Pereira, 2012). Assim, a escolha da variável independente deu-se em razão

do entendimento de que o processo cotidiano de percepção do ambiente de feedback extrapola as reuniões formais que eventualmente ocorrem uma ou duas vezes ao ano.

O ambiente de feedback deve ser levado em consideração a partir de duas fontes distintas: a da liderança e a dos colegas de trabalho. Como fenômeno social, o ambiente de feedback é multifatorial e por este motivo é avaliado a partir de sete dimensões respeitando as premissas de Steelman et al (2004): (1) Credibilidade da fonte do feedback; (2) Qualidade do *feedback*; (3) Entrega do *feedback*; (4) Frequência do *feedback* favorável; (5) Frequência do *feedback* desfavorável; (6) Disponibilidade da fonte do *feedback* e (7) Promoção da procura pelo *feedback*. O quadro 1 sintetiza as definições de Steelman et al (2004) para as definições dos fatores.

Quadro 1. Definição dos fatores do ambiente de feedback de Steelman, Levy & Snell (2004).

Fator	Definição
Credibilidade da fonte de feedback	Expertise e confiabilidade da fonte do feedback. Inclui o conhecimento dos requisitos do cargo, da performance do profissional e a confiança de que a fonte do feedback é capaz de prover informações acuradas.
Qualidade do feedback	Consistência e qualidade/utilidade do feedback. Válido em um framework de tempo e especificidade para o profissional. Valor informacional do feedback.
Entrega do feedback	A forma como o feedback é dado. Quanto mais atencioso é o feedback, maior a probabilidade do receptor aceitar e responder positivamente ao diálogo. Inclui a satisfação percebida e a percepção de auxílio que aquela informação carrega em si.
Frequência do feedback favorável	Percepção do quanto feedbacks favoráveis são oferecidos. Incluem elogios e palavras positivas em relação ao desempenho do receptor. Vale notar que a percepção do feedback favorável extrapola a noção de sentir-se satisfeito ou não com o movimento.
Frequência do feedback desfavorável	Percepção do quanto feedbacks desfavoráveis são oferecidos. Incluem relatos de insatisfação e sugestões corretivas em relação ao desempenho do receptor. Vale notar que a percepção do feedback desfavorável extrapola a noção de sentir-se satisfeito ou não com o movimento.
Disponibilidade da fonte do feedback	As avaliações formais acontecem uma ou duas vezes ao ano, dessa forma, a percepção de disponibilidade está circunscrita ao cotidiano de trabalho sem a necessidade de uma formalização do processo de feedback. Pode ser entendida como a quantidade de contato entre os envolvidos que facilitam a obtenção do feedback.
Promoção da procura por feedback	Indivíduos procuram ativamente por feedback. Entretanto, por razões de receio, normalmente evitam transparecer este desejo. Dessa forma, este fator revela o quanto o ambiente é favorável e facilita a obtenção de feedback de maneira amigável e confortável.

Fonte: Adaptado de Steelman et al (2004).

O engajamento no trabalho

Bakker e Demerouti (2008) definem o engajamento no trabalho como um estado mental caracterizado por três elementos fundamentais: (i) Vigor: corresponde a altos níveis de energia e resiliência mental no trabalho; (ii) Dedicção: refere-se a estar profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e (iii) Absorção: indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

Em síntese, Bakker e Leiter (2010) definem engajamento no trabalho como algo positivo, que está relacionado ao bem-estar ou a uma satisfação caracterizada por um alto nível de energia e uma forte identificação com o próprio trabalho. Por este motivo, os profissionais que apresentam engajamento são aqueles caracterizados por um sentido de energia e eficácia relacionado com as suas atividades profissionais e sentem-se capazes de lidar com as exigências do trabalho. Apresentam uma boa saúde mental e psicossomática, são proativos, mostram iniciativa no trabalho, são motivados, estão atentos às mudanças no seu trabalho e adaptam-se facilmente a novas situações (Schaufeli & Bakker, 2009).

Schaufeli & Bakker (2009) oferecem aporte teórico que dá abertura para as hipóteses levantadas neste estudo ao afirmarem que o engajamento no trabalho está positivamente associado com as características laborais que podem ser listadas como os recursos, motivadores ou energizadores, assim como apoio social de colegas de trabalho e o *feedback* de seu superior, *feedback* de performance, coaching, autonomia no trabalho, variedade de tarefas e facilidades de treinamento.

METODOLOGIA

A pesquisa é de abordagem quantitativa e descritiva, isto é, quando almeja-se a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2008).

A técnica utilizada, sendo a mais conhecida para se trabalhar uma abordagem de pesquisa quantitativa-descritiva, foi o método de *survey*. Sendo esta a coleta de dados realizada por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e relevantes para pesquisa (Dalfovo, Lana & Silveira, 2008). Para a finalidade proposta, o questionário foi disponibilizado online pela plataforma Survey Monkey

Instrumento de coleta de dados

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário de auto preenchimento composto por oito questões de caracterização sócio demográficas e três escalas psicométricas descritas a seguir:

Escala de ambiente de *feedback* no trabalho (*Feedback Environment Scale – FES*), desenvolvida por Steelman et al. (2004) a qual propõe a mensuração de sete fatores circunscritos aos processos de *feedback*, avaliados sob a perspectiva de percepção sobre duas fontes: a da liderança e a dos colegas de trabalho. Os fatores são: (1) Credibilidade da fonte; (2) Qualidade do *feedback*; (3) Devolução de *feedback*; (4) Frequência do *feedback* favorável e não favorável; (5) Frequência do *feedback* não favorável; (6) Disponibilidade de *feedback* e (7) Promoção da procura pelo *feedback*.

Escala de Engagement no Trabalho de Utrecht (*Utrecht work engagement scale - UWES*), é uma escala desenvolvida por Schaufeli & Bakker (2003), que tem por objetivo mensurar o nível de engajamento dos profissionais no trabalho, sob uma perspectiva psicológica e social do indivíduo no trabalho, que aborda três fatores: (i) Vigor - que corresponde a altos níveis de

energia e resiliência mental no trabalho; (ii) Dedicção - que se refere a estar profundamente envolvido no trabalho, experimentando uma forte sensação de significado, entusiasmo e desafio; e (iii) Absorção - que indica alto nível de concentração, onde o tempo passa rapidamente no ambiente de trabalho.

Local e Participantes

O estudo foi desenvolvido em uma organização nacional de grande porte, líder mundial de produção de celulose composta por unidades administrativas e operacionais situadas nos estados de São Paulo, Mato Grosso do Sul, Espírito Santo e Bahia e com escritórios comerciais na Europa, Ásia e América do Norte. Como critério de seleção da Unidade da empresa, considerou-se no estudo a condicionante da existência na Unidade, de políticas estruturadas de gestão de pessoas, com ênfase na prática do feedback, dentro do plano de desenvolvimento humano e organizacional e da cultura da empresa.

A unidade escolhida está localizada no Estado de São Paulo, composta por uma Unidade Fabril de Celulose, Operações Florestais, um Centro de Pesquisa e Tecnologia e Operações de Desenvolvimento Operacional, Engenharia e Áreas de Apoio. No total a Unidade conta com um quadro de 1.230 empregados diretos.

A amostra foi selecionada por critério de conveniência. Sendo composta por profissionais que compõe os quadros executivo e administrativo da unidade descrita. A coleta de dados ocorreu no período de 14 a 28 de novembro de 2014. A pesquisa aplicada a 491 empregados, sendo 143 executivos e 348 administrativos, apresentou um retorno de 346 respostas equivalentes a 70,47% da população analisada. Das respostas recebidas foram considerados válidos 319 questionários para fins de tratamento e desdobramento de dados, o que equivale a 64,93% da população pesquisada. A tabela 1 apresenta os principais dados dos participantes da pesquisa.

Tabela 1: Dados demográficos da amostra.

Descrição	Frequência	%	Média	Desvio Padrão
a) Genero				
Masculino	240	70,0%	-	-
Feminino	103	30,0%	-	-
b) Idade				
	-	-	38,06	8,45
Executivo	-	-	41,41	7,44
Administrativo/Operacional	-	-	36,25	8,28
c) Grupo Profissional				
Executivo				
Masculino	112	33,0%	-	-
Feminino	92	82,1%		
	20	17,9%		
Administrativo/Operacional				
Masculino	227	67,0%	-	-
Feminino	147	64,8%		
	83	36,6%		
d) Tempo de empresa				
Executivo				
Até 2 anos	66	19,4%	-	-
de 3 a 5 anos completos	54	15,8%	-	-
de 6 a 10 anos completos	89	26,1%	-	-
de 11 anos ou mais	133	39,0%	-	-
Administrativo/Operacional				
Até 2 anos	14	12,6%	-	-
de 3 a 5 anos completos	16	14,4%	-	-
de 6 a 10 anos completos	17	15,3%	-	-
de 11 anos ou mais	64	57,7%	-	-
Administrativo/Operacional				
Até 2 anos	52	22,7%	-	-
de 3 a 5 anos completos	38	16,6%	-	-
de 6 a 10 anos completos	72	31,4%	-	-
de 11 anos ou mais	67	29,3%	-	-

Fonte: Autores.

Adiciona-se o fato de que 60,4% dos respondentes que exercem liderança direta sobre equipes, possuem 6 anos ou mais de experiência à frente da gestão de equipes, enquanto 40,4% possuem liderança recente de até 5 anos. O fator experiência é relevante para a análise dos dados de pesquisa, possibilitando com a característica da amostra a análise da influência do tempo como fator de influência para o feedback. Os dados demonstram que a maior parte das lideranças (56,7%) possui até 10 subordinados, enquanto os demais complementam os 43,3% restantes com 11 ou mais subordinados. O número de subordinados também possui significância para a avaliação do feedback e nível de engajamento, tendo em vista o desafio principalmente àqueles com maior número de subordinados como demonstra a tabela 2.

Tabela 2: Continuação de dados demográficos da amostra

Descrição	Frequência	%	Média	Desvio Padrão
e) Liderança de equipe				
Possui subordinados diretos	95	36,3%	-	-
Não possui gestão de pessoas	44	16,8%	-	-
Eventualmente exerce liderança de equipes	123	46,9%	-	-
f) Tempo de liderança de equipes				
Até 2 anos	17	14,0%	-	-
de 3 a 5 anos completos	32	26,4%	-	-
de 6 a 10 anos completos	33	27,3%	-	-
de 11 anos ou mais	40	33,1%	-	-
g) Número de subordinados				
Até 5 pessoas	40	33,6%	-	-
de 6 a 10 pessoas	27	22,7%	-	-
de 11 a 20 pessoas	18	15,1%	-	-
mais de 20 pessoas	34	28,6%	-	-
h) Distribuição de respostas por área				
Industrial	91	26,6%	-	-
Florestal	134	39,2%	-	-
Engenharia	17	5,0%	-	-
Centro de Tecnologia	27	7,9%	-	-
Desenvolvimento Operacional	8	2,3%	-	-
Áreas de Apoio	65	19,0%	-	-

Fonte: Autores.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados com apoio do software estatístico SPSS (versão 20.0). Foram eliminados dados omissos e questionários incompletos bem como outliers que poderiam comprometer fidedignidade das relações analisadas. A avaliação da normalidade da amostra foi realizada através da verificação da qualidade de fatorabilidade da matriz dos dados com base no teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que apresentou medida de 0,881, resultado próximo de ótimo na classificação de Pasquali (2013).

O teste de esfericidade de Bartlett's para verificação da existência de correlação não nula entre as variáveis e que apresentou resultado de Qui-quadrado aproximado de 16268,356 com 3160 graus de liberdade e nível de significância de 0,000, rejeitando a hipótese nula e indicando que a matriz possui correlações estatísticas significativas entre pelo menos um par de variáveis, sendo assim, suficientes para a realização da análise. As análises de comunalidades dos componentes principais de alto valor realizadas se mostraram adequadas e favoráveis ao estudo, indicando que dos 80 itens, 34 possuem valores de comunalidade acima de 0,500 explicando que em 87,02% dos casos a variância de cada variável é reproduzida pelos fatores comuns e que os 18 fatores mais relevantes com valores acima de 1,000 podem explicar 72,99% da variância total.

Para a determinação do índice de consistência interna das escalas para a amostra foi utilizado o método Alfa de Cronbach para os fatores dos instrumentos. O Alfa de Cronbach avalia o grau em que os itens de uma matriz de dados estão correlacionados entre si (Pasquali, 2013). Os fatores ficaram em torno de 0,79 e 0,95 demonstrando robustez necessária para proceder às análises do estudo como demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3: Índices de confiabilidade das escalas para a amostra calculadas por fator

Escalas	Alpha Cronbach	Itens standarizados	Número de itens
Escala de ambiente de feedback			
Credibilidade da fonte de feedback	0,87	0,87	10
Qualidade do feedback	0,87	0,88	10
Entrega do feedback	0,78	0,79	10
Frequência de feedback desfavorável	0,88	0,88	10
Frequência de feedback favorável	0,76	0,78	10
Disponibilidade da fonte de feedback	0,67	0,69	10
Incentivo ao feedback	0,82	0,82	10
Questionário do bem estar e trabalho			
Engajamento	0,94	0,95	17

Fonte: Autores.

Análises preliminares dos fatores por distribuição de médias

A seguir serão analisadas as médias das variáveis do estudo para verificação geral das características da amostra em relação aos construtos estudados. A tabela 4 sintetiza os resultados.

Tabela 4: Análise das médias e desvio padrão para as escalas

Descrição	N	Frequência respostas	% retorno	Respostas válidas	% respostas válidas	Média Avaliação	Avaliação Mínima	Avaliação Máxima	Desvio Padrão
a) Escala de ambiente de feedback - FES (Feedback environment scale)									
CFF_chefia	491	346	70,5%	332	96,0%	5,05	2,20	7,00	0,6908
CFF_colegas	491	346	70,5%	332	96,0%	4,94	1,40	7,00	0,6612
QF_chefia	491	346	70,5%	327	94,5%	5,13	2,20	7,00	0,6053
QF_colegas	491	346	70,5%	327	94,5%	4,99	2,00	7,00	0,6032
EF_chefia	491	346	70,5%	313	90,5%	4,18	1,00	6,60	0,6473
EF_colegas	491	346	70,5%	320	92,5%	4,12	1,00	6,00	0,6644
FFD_chefia	491	346	70,5%	317	91,6%	5,35	1,00	7,00	1,1977
FFD_colegas	491	346	70,5%	318	91,9%	4,97	1,00	7,00	1,1072
FFF_chefia	491	346	70,5%	315	91,0%	4,79	2,00	7,00	0,7638
FFF_colegas	491	346	70,5%	312	90,2%	4,68	1,75	6,75	0,7638
DFF_chefia	491	346	70,5%	317	91,6%	3,96	2,80	6,20	0,6082
DFF_colegas	491	346	70,5%	318	91,9%	4,07	1,25	6,75	0,6142
IF_chefia	491	346	70,5%	319	92,2%	4,05	1,75	6,00	0,6379
IF_colegas	491	346	70,5%	317	91,6%	3,96	1,75	6,00	0,6319
b) Questionário do bem estar e trabalho - UWES (Work & Well-being survey)									
ENG	491	346	70,5%	298	86,1%	4,77	0,82	6,00	0,9241

Fonte: Autores

Na análise das médias, considerando-se a utilização de uma escala Lickert de 7 pontos (de “1-Discordo Totalmente” a “7-Concordo totalmente”) os fatores percebidos acima do ponto médio da escala (mais do que 4,1) foram a credibilidade da fonte de feedback da chefia ($X=5,05$) e dos colegas ($X=4,94$), qualidade do feedback da chefia ($X=5,33$) e dos colegas ($X=4,99$). Também ficaram acima do ponto médio a frequência de feedback desfavorável da chefia ($X=5,35$) e dos colegas ($X=4,97$) a frequência de feedback favorável da chefia ($X=4,79$) e dos colegas ($X=4,68$).

Os fatores que ficaram na média ou abaixo dela (próximos ou menores que 4,1) foram a entrega do feedback da chefia e dos colegas ($X=4,1$), a disponibilidade da fonte de feedback da chefia ($X=3,96$) e dos colegas ($X=4,0$), além do incentivo ao feedback da chefia ($X=4,0$) e dos colegas ($X=3,96$). Em relação a percepção de engajamento, a média representa uma aproximação ao ponto médio da escala ($X=4,7$).

São pontos relevantes entre os fatores analisados da avaliação de ambiente de feedback as percepções da qualidade, credibilidade da fonte e frequência de feedback negativo das chefias, como itens de avaliação superior e com influência positiva no processo de diálogo. Já os itens de disponibilidade da fonte e incentivo ao feedback, possuem avaliações neutras com viés negativo tanto para chefias quanto colegas, indicando o impacto negativo ou de repressão de crescimento de outros fatores. Apesar da cultura organizacional,

possuir orientação clara em suas políticas, principalmente o incentivo ao feedback não é bem percebido pelos participantes da pesquisa.

Análises de correlação bivariada de Pearson

A análise das correlações tem por objetivo identificar as variáveis de influência dentre os fatores de avaliação do instrumento de pesquisa. A primeira análise ocorre entre os fatores componentes do ambiente organizacional e sua relação entre si na geração na formação da percepção global sobre o feedback na organização.

Tabela 4: Correlações dos fatores do ambiente de feedback das chefias.

		CFF_CHEFIA	QF_CHEFIA	EF_CHEFIA	FFD_CHEFIA	FFF_CHEFIA	DDF_CHEFIA
CFF_CHEFIA	Pearson Correlation	1	,670**	,346**	,530**	,501**	-,264**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	332	327	313	317	315	317
QF_CHEFIA	Pearson Correlation	,670**	1	,413**	,553**	,498**	-,190**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,001
	N	327	327	313	317	315	317
EF_CHEFIA	Pearson Correlation	,346**	,413**	1	,254**	,277**	,015
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,794
	N	313	313	313	307	307	307
FFD_CHEFIA	Pearson Correlation	,530**	,553**	,254**	1	,546**	-,253**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	317	317	307	317	310	311
FFF_CHEFIA	Pearson Correlation	,501**	,498**	,277**	,546**	1	-,149**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,009
	N	315	315	307	310	315	311
DDF_CHEFIA	Pearson Correlation	-,264**	-,190**	,015	-,253**	-,149**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,794	,000	,009	
	N	317	317	307	311	311	317
IF_CHEFIA	Pearson Correlation	,111	,082	,035	,175**	,221**	,063
	Sig. (2-tailed)	,047	,143	,543	,002	,000	,268
	N	319	319	309	313	312	315

**p<0,001; *p<0,005

Fonte: Autores

As análises dos itens mais relevantes entre as correlações são descritas abaixo:

Qualidade do feedback da chefia (QF_chefia) versus Credibilidade da fonte de feedback da chefia (CFF_chefia). Identifica-se uma correlação linear moderada positiva (0,670) indicando que a percepção da qualidade do feedback oferecida pelo chefe está diretamente relacionada a percepção sobre a credibilidade da fonte de feedback. Isto é, quanto mais percebe-se que o feedback é oferecido com qualidade, mais aquela fonte de feedback é vista como de confiança. Destaca-se que num processo de diálogo entre líderes e liderados a qualidade e credibilidade são fatores essenciais ao processo de desenvolvimento da confiança.

Frequência do feedback desfavorável da chefia (FFD_chefia) versus Qualidade do feedback da chefia (QF_chefia): Identifica-se uma correlação linear moderada positiva (0,553) que indica que a percepção sobre a frequência do feedback desfavorável é relacionada a percepção de qualidade do feedback. Desta forma, é possível inferir que o processo de feedback negativo quando percebido como meio de reorientação e suporte ao desenvolvimento pode configurar-se com importante elemento de aumento da percepção positiva do feedback gerando efeitos de reação também positiva em relação ao desempenho.

Frequência do feedback favorável da chefia (FFF_chefia) versus Frequência do feedback desfavorável da chefia (FFD_chefia): Identifica-se uma correlação linear moderada

positiva (0,546). Uma possível inferência para este resultado reside na percepção da necessidade de equilíbrio entre o feedback favorável e desfavorável. Isto é, numa relação de diálogo e de liderança há que se administrar adequadamente o balanço das ações para o desenvolvimento dos profissionais. O reconhecimento, a meritocracia, o uso da psicologia positiva e as boas práticas nos momentos de correção de comportamentos contribuem para o processo de confiança e portanto, para o desenvolvimento humano e organizacional.

Disponibilidade da fonte de feedback da chefia (DFF_chefia): Identifica-se uma correlação linear fraca negativa em relação a *credibilidade da fonte* (-0,264), *qualidade, entrega* (-0,190), e *frequência de feedback desfavorável* (-0,253) e *favorável* (-0,149), que indica a percepção de que a indisponibilidade da fonte e a falta de orientação para a prática do feedback, possui potencial de geração de efeitos negativos em variáveis do ambiente de feedback, devendo este ser ponto de atenção para aqueles em cargos de gestão nas organizações.

A seguir, as principais correlações percebidas na esfera de colegas de trabalho são descritas e analisadas.

Tabela 5: Índices de correlação bivariada dos fatores de ambiente de feedback dos colegas

		CFF_COLEGAS	QF_COLEGAS	EF_COLEGAS	FFD_COLEGAS	FFF_COLEGAS	DFF_COLEGAS	IF_COLEGAS
CFF_COLEGAS	Pearson Correlation	1	,607**	,306**	,401**	,430**	,305**	,214**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	332	327	320	318	312	318	317
QF_COLEGAS	Pearson Correlation	,607**	1	,428**	,413**	,424**	,267**	,156**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,005
	N	327	327	320	318	312	318	317
EF_COLEGAS	Pearson Correlation	,306**	,428**	1	,244**	,261**	,252**	,112**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,048
	N	320	320	320	315	308	315	314
FFD_COLEGAS	Pearson Correlation	,401**	,413**	,244**	1	,530**	,304**	,181**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,001
	N	318	318	315	318	306	312	312
FFF_COLEGAS	Pearson Correlation	,430**	,424**	,261**	,530**	1	,349**	,255**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	312	312	308	306	312	308	307
DFF_COLEGAS	Pearson Correlation	,305**	,267**	,252**	,304**	,349**	1	,277**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	318	318	315	312	308	318	315
IF_COLEGAS	Pearson Correlation	,214**	,156**	,112**	,181**	,255**	,277**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,005	,048	,001	,000	,000	
	N	317	317	314	312	307	315	317

Fonte: Autores.

Sob a perspectiva dos colegas de trabalho, as análises apresentam os seguintes resultados:

Qualidade do feedback dos colegas (QFF_colegas) versus Credibilidade da fonte de feedback dos colegas (CFF_colegas): Identifica-se uma correlação linear moderada positiva (0,607) indicando que a percepção da qualidade do feedback está diretamente relacionada a percepção sobre a credibilidade da fonte de feedback. No estudo proposto a visão sobre os colegas de trabalho possui relevância destacada em razão do potencial de influência direta no convívio mais frequente e de ambientes de equipe.

Frequência do feedback favorável dos colegas (FFF_colegas) versus Frequência do feedback desfavorável dos colegas (FFD_colegas): Também no ambiente entre colegas, identifica-se uma correlação linear moderada positiva (0,530) que indica a percepção da necessidade de equilíbrio entre o feedback favorável e desfavorável. Na formação e atuação em equipes e nas relações cotidianas o equilíbrio das relações para a criação de ambiente de

desenvolvimento, pressupõe a troca de aprendizados, o constante diálogo e as relações de confiança obtida do equilíbrio e verdade nas relações.

Compreendidas as relações entre os fatores da variável independente do estudo, a seguir é descrita a relação da variável independente com a variável dependente.

Análises de regressão

Abbad e Torres (2002 apud Tabachnick & Fidell, 1996) compreendem a regressão múltipla como um conjunto de técnicas estatísticas que possibilita a avaliação do relacionamento de uma variável dependente com diversas variáveis independentes. As análises de regressão múltipla desse estudo foram realizadas através do modelo *stepwise* para critério de entrada. Foram testadas várias entradas sendo selecionadas por resultados duas principais.

Na 1ª entrada a variável dependente determinada foi o engajamento e como variáveis independentes todas as variáveis da escala de ambiente de feedback relacionados a chefia.

Tabela 6: Análise de regressão para variáveis relacionadas a chefia

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,382 ^a	,146	,143	,82513
2	,424 ^b	,180	,174	,80998

a. Predictors: (Constant), QF_CHEFIA

b. Predictors: (Constant), QF_CHEFIA, FFF_CHEFIA

Como resultado, ficaram retidas pelo modelo as variáveis *Qualidade do Feedback e Frequência de feedback favorável*, que juntas podem explicar a influência das variáveis do ambiente de feedback em 42% do engajamento.

Na 2ª entrada foi mantida como variável dependente o engajamento e como variáveis independentes todas as variáveis da escala de ambiente de feedback relacionados porém como foco nos colegas.

Tabela 7: Análise de regressão para variáveis relacionadas aos colegas

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,353 ^a	,125	,122	,87533
2	,389 ^b	,151	,145	,86358

a. Predictors: (Constant), QF_COLEGAS

b. Predictors: (Constant), QF_COLEGAS, DFF_COLEGAS

Como resultado, ficaram retidas pelo modelo as variáveis *Qualidade do Feedback, e Disponibilidade da fonte de feedback* que, juntas, explicam a influência das variáveis do ambiente de feedback em 39% do engajamento. Desta forma, verifica-se a relevância da Qualidade do feedback da chefia e colegas que são fatores de influência em ambos os sentidos do feedback. Também destaca-se a percepção de que a Frequência de feedback desfavorável da chefia significa um vetor positivo para o engajamento, o que pode ser associado a posturas mais propositivas e de direcionamento do desenvolvimento que quando associado com a Qualidade do feedback tem significativo impacto para a geração de engajamento. Por fim, a

Disponibilidade da fonte de feedback de colegas também representa fator de impulso ao engajamento, inferindo-se que a postura colaborativa é representativa para o ambiente e para o engajamento dos indivíduos dentro de uma equipe.

Retomando-se os objetivos do estudo, percebe-se que o ambiente de feedback prediz engajamento na amostra estudada. Em particular, nota-se que há significativo impacto na percepção de engajamento quando também percebe-se que tanto chefia quanto colegas são capazes de oferecer feedbacks propositivos e de qualidade para aquele que recebe, assim como também o comportamento da chefia de oferecer feedbacks favoráveis no cotidiano de trabalho. Por parte dos colegas, nota-se importância no fato de haver percepção de fontes de feedback as quais podem oferecer sensação de segurança e conforto, quase que um processo de socialização constante.

CONCLUSÃO

Ao finalizar o presente trabalho, destaca-se a contribuição dessa pesquisa para a evolução dos estudos sobre o tema feedback, na medida em que os objetivos propostos e os resultados alcançados foram atendidos plenamente, colaborando para o aprofundamento da visão sobre a relevância do conceito e da prática do diálogo construtivo e legítimo nas organizações com foco na agregação de valor.

A comprovação estatística do objetivo principal do estudo, baseada na perspectiva de comprovação da influência dos fatores do ambiente de feedback na geração de engajamento colabora com a criação de referenciais teóricos e com a disponibilização de meios concretos e objetivos de mensuração e análise do tema replicáveis agora a diversos outros ambientes de negócio.

Em razão da abordagem empírica e teórica do processo de pesquisa em sua proposta exploratória, referenciada no estudo e adaptação de escalas internacionais validadas e na sua aplicação experimental na busca de comprovar cientificamente a existência da relação entre o ambiente de feedback e a capacidade preditiva de engajamento, limitou o estudo a um universo de pesquisa restrito, porém significativo na medida em que estabeleceu um parâmetro construído sob uma organização com práticas e cultura consolidadas de feedback de desempenho e que agora poderão ser confrontados com outras realidades.

Os resultados obtidos demonstram que as variáveis de Qualidade de feedback e Frequência de feedback favorável por parte da chefia, em conjunto e, se bem conduzidos e trabalhados na organização, possuem capacidade elevada de geração de valor para a empresa, na medida em que podem influenciar em 42% o nível de engajamento. O estudo acrescentou ainda uma visão nova aos modelos mais comuns da prática do feedback, incluindo uma análise lateral do feedback, através da avaliação da percepção da influência dos colegas no processo de feedback e engajamento, onde concluiu-se que a Qualidade do feedback e a Disponibilidade da fonte de feedback de colegas, também possuem capacidade elevada de geração de valor, comprovado por um potencial identificado de 39% de geração de engajamento.

Os dados levantados e as possibilidades múltiplas de novos cruzamentos e considerações mais detalhadas proporcionadas pela aplicação da metodologia do estudo, faz do presente trabalho uma importante ferramenta de contribuição para os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas e para as organizações dispostas a compreender mais profundamente a capacidade de geração de valor através de pessoas, por meio de um diálogo honesto, objetivo, construtivo e respeitoso e também da construção de ambiente favorável e orientado para práticas positivas de gestão, onde o feedback exerça um papel fundamental para o engajamento e do desenvolvimento humano e organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Abbad, G. & Torres, C. V. (2002) Regressão múltipla stepwise e hierárquica em Psicologia Organizacional: aplicações, problemas e soluções. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000300004&script=sci_arttext. Acesso em: 05/01/2015.

Ashford, S. J. & Cummings, L. L. (1985) Proactive *feedback* seeking: the instrumental use of the information environment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 67-79. Disponível em: http://www.ajjcrnet.com/journals/Vol_2_No_6_June_2012/12.pdf. Acesso em: 18/10/2014.

Bauer, J. & Mulder, R. H. (2006) Upward *feedback* and its contribution to employees' feeling of self-determination. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7/8), pp.508 – 521.

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-233.

Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (2010). Where to go from here: integration and future research on work engagement. In A. B., Bakker, M. P. Leiter (Orgs.), *Work Engagement: a handbook of essential theory and research*, p. 181-196. New York: Psychology Press.

Dalfovo, M. S; Lana, R. A. & Silveira, A. (2008) Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, 2 (4), p.01- 13. Disponível em: http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodos_quantitativos_e_qualitativos_um_resgate_teorico.pdf. Acesso em: 01/11/2014.

Gil, A. C. (2008) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. - São Paulo: Atlas.

Gonçalves, C. O. (2009) *Gestão do conhecimento e comunicação organizacional: estudo da aplicação de um modelo de comunicação organizacional para disseminação do conhecimento*. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. Disponível em: http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B1F01D482-614C-4072-8AA7-5792E7FAD749%7D/RJ18_projeto%2004.pdf. Acesso em: 18/10/2014.

Linderbaum, B. A. & Levy, P. E. (2010) The development and validation of the *Feedback Orientation Scale* (FOS). *Journal of Management*, 36 (6), p. 1372-1405.

London, M. & Smither, W. (2002) *Feedback* orientation, *feedback* culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12: 81-100.

Morin, E. M. (2001) Os sentidos do trabalho. *RAE*, 41 (3), p. 9.

Pasquali, L. (2013). *Psicometria: teoria dos testes na psicologia e na educação*. 5 ed. Rio de Janeiro: vozes.

Pereira, M. O. (2012) Ambiente de *feedback*, orientação para o *feedback* e promoção de comportamentos proativos. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – ISCTE-IUL - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2012.

Steelman, L. A.; Levy, P. E., & Snell, A. F. (2004) The *Feedback Environment Scale (FES)*: Construct Definition, Measurement and Validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64 (1), p. 165-184.

Zarifian, P. (2001) *Competência: Por uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas.