

## **FEEDBACK EM PROCESSOS EDUCATIVOS E ORGANIZACIONAIS**

### **FEEDBACK IN EDUCATIVE AND ORGANIZATIONAL PROCESSES**

#### **Ângela Maria Furtado Arruda**

*Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC, professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ateneu – FATE*

*E-mail: angela.ruda@yahoo.com.br*

#### **Evangelina Chrisóstomo**

*Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade de Fortaleza – UNIFOR, Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC, professora do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Ateneu – FATE*

*E-mail: ac.evangelina@yahoo.com.br*

#### **Sárvia Silvana Rios**

*Mestra em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará - UFC*

*E-mail: sarviasilvana@hotmail.com*

#### **Resumo**

Abordar o *feedback*, sob os pontos de vista educativo e organizacional, é uma tarefa árdua, mas, ao mesmo tempo, muito gratificante, pois, percebe-se, assim, a importância e o enorme grau de abrangência desta ferramenta. Nos processos educativos, sua principal função é corrigir erros, pois seu efeito é maior quando se segue a respostas erradas. Nos processos organizacionais, é utilizado como uma ferramenta de gestão de pessoas, pois as organizações o utilizam, procurando o desenvolvimento de seus colaboradores, com os gestores avaliando o profissional, para dar-lhe retorno positivo ou negativo sobre seu desempenho. E em relação à controladoria, destaca-se que o controle é um sistema de *feedback* que permite que os desempenhos sejam comparados com os objetivos planejados, ou seja, o controle é essencial para a realização do planejamento.

Palavras-chave: *Feedback*, Educação, Organização, Controladoria.

#### **Abstract**

*Approach the feedback starting from the points of view educational and organization, is a difficult task, but at the same time it is very gratifying, it is noticed, thus, the importance and the enormous degree of scope of this tool. In the educational process, its main function is to correct mistakes, because its effect is greater when following the wrong answers. In organizational processes, it is utilized as a tool of managing people, since the organizations use it, looking for the development of its collaborators, with the managers evaluating the professional to give them positive or negative feedback about their performance. Regarding to the controllership, it is emphasized that the control is a feedback system that allows performance to be compared with planned objectives, in other words, the control is essential for the accomplishment of the plan.*

Keywords: *Feedback*, Education, Organization, Controllorship

## **Introdução**

*Feedback* significa realimentação, regeneração e é compreendido como um importante instrumento para a aprendizagem independentemente da área a qual esteja sendo aplicado; contudo, existem diferenças substanciais no modo como é usado em cada uma das áreas de aplicação e no lugar que ocupa para cada uma delas. Genericamente, apresenta importância central no processo de aprendizagem, ao maximizar os resultados e motivar o sujeito que aprende.

O *feedback* é um dever de quem o emite e um direito de quem o recebe, pois deve oportunizar uma conversa franca, acerca do desempenho do profissional em relação a sua equipe, do mestre em relação aos discípulos.

Muitas pessoas ainda têm medo de receber *feedback*, porém, quando ele é bem feito para quem recebe, beneficia tanto o emissor, quanto o receptor; e a equipe toda passa a ter um profissional mais centrado e consciente de suas capacitações e limitações e de uma idéia mais precisa de como melhorar e aperfeiçoar cada uma delas.

Como a orientação para o futuro caracteriza o processo iterativo de planejamento, execução e controle, a exemplo do *feedback*, tanto diante do passado, como diante de cenários que antecipam desafios competitivos às organizações educativas e empresariais; em pouco tempo, passou-se do *feedback* como uma função primordialmente de reforço, para uma função primordialmente informativa, de ajuda na correção das respostas dadas pelos aprendizes.

Objetivando introduzir o termo *feedback*, seus conceitos e classificação, este artigo tem como objetivo analisar o *feedback* educativo e o *feedback* organizacional e destacar sua relação com a controladoria.

### ***Feedback*: Conceitos, Classificação e Características Gerais**

McGOWN (1991) conceitua *feedback* como a informação obtida depois de uma resposta, sendo normalmente vista como a variável mais importante para determinar a aprendizagem, imediatamente após a prática propriamente dita.

Considera-se também que, “[...] *feedback* é um processo de retroalimentação, que se caracteriza em dar e receber informações sobre si e os outros, na medida que vão ocorrendo as interações e relações entre pessoas ou grupos” (GAPSKI, 2000, p.73); “[...] *feedback* é como uma via de mão dupla. Tanto a pessoa que transmite como a que recebe o *feedback* precisam estar abertas e flexíveis à mudança para que os resultados sejam alcançados” (GRAMIGNA, 2002, p. 129); e, “[...] *feedback* é uma palavra inglesa, traduzida por realimentação, que significa verificar o próprio desempenho e corrigi-lo, se for necessário” (MINICUCCI, 2001, p. 56).

Outros conceitos são os seguintes:

[...] *feedback* é a expressão genérica que identifica o mecanismo de retroalimentação de qualquer sistema processador de informação. É o retorno de informação que permite ao sistema avaliar o quanto foi cumprido os objetivos, é uma condição obrigatória para ocorrer aprendizagem. Sem essa informação de retorno o sistema comporta-se como se estivesse cego, ou seja, não existe uma auto-avaliação e as respostas defasadas, continuarão ocorrendo, tanto em termos espaciais como temporais (GODINHO, MENDES e BARREIROS, 1995, p. 217).

[...] *feedback* ou retroalimentação é o processo de comunicação que se estabelece com o objetivo de oferecer a uma pessoa ou grupo informações sobre o grau de adequação de suas ações às expectativas de quem emite esse retorno (SOUZA e FERREIRA, 2002, p. 92).

Schmidt (1993) classifica o *feedback* em intrínseco e extrínseco, o intrínseco sendo aquele que chega ao indivíduo por meio dos vários sistemas sensoriais e resultantes da produção normal do movimento, da informação visual e da informação somatossensitiva, ou seja, consiste na informação obtida de forma natural da realização de uma ação, com todos os seus aspectos e podem ser percebidos mais ou menos diretamente, sem métodos ou aparelhos, ou seja, através dos órgãos sensoriais e proprioceptivos; e o extrínseco é constituído por informação do resultado medido da performance, que é a resposta informada ao executante por algum meio artificial, seja verbal, visual ou sonoro, e tendo como característica a suplementação da informação naturalmente disponível (*feedback* intrínseco) e, é a informação sobre a qual o instrutor tem controle, pois deve levar em conta quando deve apresentá-lo, de que forma e, até mesmo se deve ser apresentado para influenciar na aprendizagem. Conseqüentemente, o *feedback* extrínseco é fornecido após o *feedback* intrínseco, isto é, a informação que suplementa o *feedback* intrínseco.

Conforme Beurlen, Coelho e Kenski (2006), outra forma de classificação corresponde às várias maneiras de se fazer um *feedback* eficiente. Assim, para cada estímulo há uma resposta diferente. Então outros tipos de *feedback* que são muito utilizados, não só no contexto educacional, mas também no empresarial, são os seguintes:

- *Feedback* informal: normalmente dado de forma oral, em uma conversa com o aprendiz ou o grupo de aprendizes.
- *Feedback* formal: ocorrem todas as avaliações, com a resposta ao desempenho do aprendiz ou do grupo podendo ser avaliada e muitas vezes o desempenho em uma parte do processo de aprendizado influenciando as etapas seguintes.
- *Feedback* direto: direcionado a um aprendiz, a um grupo ou por consequência de uma determinada atividade/tarefa.
- *Feedback* indireto: direcionado a toda a turma ou para avaliar o desempenho geral, não mencionando nomes nem tarefas específicas.

É de grande importância não esquecer que um *feedback* pode, ao mesmo tempo, apresentar características de vários destes tipos descritos (BEURLEN, COELHO e KENSKI, 2006).

O *feedback* consiste em todo e qualquer tipo de informação sensorial, não exclusivamente com referência a erros, em um processo de percepção pelo próprio executante e, podendo ser de outras formas que não são tão óbvias para o aluno, pois o *feedback* verbal está muitas vezes sobre o controle direto do instrutor, ocupando então uma grande parte na organização da prática. Logo, a definição mais abrangente de *feedback* inclui todas as informações sensoriais disponíveis (SCHMIDT, 1993).

De acordo com Williams (2005), o *feedback* somente melhora quando são considerados cinco princípios básicos, listados a seguir:

- Qualidade da relação, profissional ou pessoal, que tem dependência com a qualidade e a quantidade de *feedback* que cada um recebe do outro.

- A cordialidade é um tipo essencial de *feedback*; tanto que dar bom-dia às pessoas e perguntar como foi seu final de semana é um *feedback* importante.
- O olhar é um tipo de *feedback*.
- Algumas pessoas demandam mais *feedback* do que outras, sendo classificadas como de “manutenção alta”, pois requerem muita atenção e disponibilidade.
- Sonegar *feedback* a alguém é uma espécie de castigo psicológico.

Devido o *feedback* verbalizado exprimir diferentes tipos de informações ao mesmo tempo, com cada uma delas envolvendo muitos processos de aprendizagem, a principal função da informação de *feedback* é a de fazer com que o executante avalie a resposta dada, para criar uma estrutura de referência de modo que o aluno detecte erros e tente corrigi-los, podendo o *feedback* ainda ter a função motivadora e de reforço, com o fim de executar uma tarefa ou habilidade (McGOWN, 1991).

### ***Feedback* Educativo**

Nos processos educativos, o *feedback* pode ser de todos os seguintes tipos: positivo, negativo ou neutro; e diante de muitas teorias já elaboradas, a procura do *feedback* perfeito vai depender de diversas variáveis, tendo como a principal delas o alinhamento de expectativas entre o aluno e seu professor (BEURLEN, COELHO e KENSKI, 2006).

Como o *feedback* possibilita dirigir e influenciar a atividade do aluno em uma direção determinada, ele se torna um fator decisivo na atividade pedagógica, adquirindo características de uma variável importante na determinação da eficácia e qualidade do ensino (MOTA, 1989).

Para Mesquita (1998), uma das tarefas mais importantes que se espera de todo professor é a capacidade de corrigir os erros dos seus alunos.

Segundo Rosado (1995), a capacidade de correção dos erros requer, geralmente, informação de retorno, que consiste no *feedback* pedagógico; contudo, podem ocorrer diversas formas de prescrição como o correto prosseguimento de instruções.

Quando o *feedback* é oferecido simultaneamente à tarefa e ao final dela, é chamado de *feedback* terminal; cujo melhor exemplo é dizer ao aluno que fez uma primeira tentativa mal sucedida de se erguer de uma cadeira, que ele deve dar mais impulso da próxima vez, utilizando os braços para criar mais força para ficar em pé (SCHMIDT, 1993).

A melhor forma de se fazer um *feedback* educativo é a direta e por cada tarefa/atividade realizada, sendo importante que o aluno tenha a segurança de saber como o seu desempenho está sendo testado e o que está sendo valorizado no seu progresso (BEURLEN, COELHO e KENSKI, 2006).

O *feedback* inter-pessoal ou direto é aquele que um aluno recebe do professor ou de outro(s) aluno(s), constituindo-se na fonte mais eficaz e poderosa de *feedback*. Porém, uma alta taxa aluno-professor nas salas de aula, limita a frequência e qualidade do *feedback* que um determinado aluno recebe. Então, há um entendimento de que uma boa alternativa para fornecer *feedback* individualizado sem envolvimento direto do professor seria por intermédio do ensino assistido por computador (DIEGO e DIAS, 1996).

Quando os professores apresentam uma manifestação de caráter positiva, ocorre uma estimulação imediata das atividades dos alunos; salientando-se que para a motivação

funcione como *feedback*, os procedimentos corretos, os êxitos, os sucessos dos alunos e o encorajamento pós-erro, pode ser muito importante (MOTA, 1989).

Demonstrou-se que o *feedback* motivador tem um papel importantíssimo na performance, até melhorando-a em situações desgastantes, entediantes e desmotivantes; contudo, um longo período sem *feedback* pode desmotivar o praticante. Logo, é preciso que o professor mantenha os alunos informados de suas performances com o objetivo de motivá-los e levá-los a exercer mais esforço na tarefa, conseqüentemente beneficiando-os em termos de aprendizagem aumentada. Porém, o *feedback*, em determinados casos, prejudica o aluno, pois pode embarçá-lo em relação aos outros por sua performance não ter sido a melhor possível; então, desta forma, em vez de motivá-lo, o professor estará desmotivando-o (SCHMIDT, 1993).

Segundo MOTA (1989), somente se tem *feedback* quando o aluno entende-o como um reforço; logo, para transmitir o *feedback*, o professor se obriga a observar fatores como a faixa etária, a experiência motora e a natureza do erro de execução.

Para Schmidt (1993), o que faz o aluno repetir ou não uma determinada ação é o reforço, que é chamado de positivo quando o aluno passa a repetir a ação sem muitos problemas, a partir da ajuda motivacional dada pelo professor incentivará nova tentativa da mesma ação. E, ao contrário, o reforço é dito negativo quando inibe todas as tentativas posteriores que o aluno faria para repetir a ação, o que leva à conclusão de que esse tipo de reforço deve ser empregado com muita cuidado, pois o fator desmotivacional está essencialmente presente. Tem-se ainda que, “[...] o entusiasmo com que o sujeito se empenha na aprendizagem depende essencialmente da utilização do reforço, este deve ser proporcionado de diferentes formas”. (MOTA, 1989, p. 24)

A função do professor tem importância primordial para a motivação do aluno, podendo, muitas vezes, fazer *feedback* positivo, encorajando-o: “[...] os processos de *feedback* e as orientações, como a orientação intrínseca/extrínseca, a orientação para a tarefa ou para o resultado e o nível de ansiedade exercem uma grande influência nas sensações de auto-estima, competência e autocontrole”. (SAMULSKI, 2002, p 117)

O papel do *feedback* funciona como fonte de informação, meio de reforçamento e motivação, com o *feedback* intrínseco derivando do próprio sistema sensorial do aluno e o extrínseco, de uma fonte externa, como o professor, que precisa ter alguns pré-requisitos, como: a) conhecimento pleno das habilidades propostas para os alunos; b) capacidade para descrever e lembrar (mentalmente) a atividade realizada pelos alunos; c) identificar os aspectos corretos e os incorretos da atividade desempenhada pelos alunos; d) sugerir correções a serem implementadas na próxima vez que os alunos realizarem a atividade.(FREIRE, 2001).

O estabelecimento do que é essencial e necessário compreende um fator fundamental para a obtenção de sucesso na aprendizagem; logo, recomenda-se que se cerque de muita informação a respeito da resposta. Em muitas habilidades, é importante que esta informação possa ajudar o aluno a realizar determinados ajustes antes de executar a habilidade novamente, fazendo que suas respostas se tornem mais satisfatórias e corretas. Enfim, a informação sobre uma resposta é essencial para o aluno (MAGILL, 1984).

Em todo caso, o *feedback* poderia causar uma certa dependência, melhorando a performance quando presente, mas deteriorando-a quando retirado mais tarde. Isto seria bom enquanto a orientação está presente, contudo o aluno corre o risco de se tornar dependente desta orientação. Assim, é necessário levar em conta a forma, a periodicidade, a frequência, a

magnitude, a direção e a precisão na estruturação do *feedback*, de maneira a minimizar a dependência (SCHMIDT, 1993).

Para Diego e Dias (1996), um dos aspectos mais relevantes do estudo do *feedback* educativo é o da sua eficácia. Desta forma, identifica-se como sendo especialmente críticas para a eficácia do *feedback*, variáveis relacionadas com: tipo de tarefa, características individuais do aluno, tipo de acontecimento educativo e tipo de desempenho medido, apresentando o *feedback* adaptado e o *feedback* adaptável estas variáveis, que, contudo, não são suficientes para os alunos alcançarem *feedback* eficaz; sendo necessário levar em consideração a situação de aprendizagem e os produtos esperados dessa situação, ao esboçar-se o *feedback*, o qual seria enfatizado e prescrito como o tipo que mais se adequa aos seguintes produtos de aprendizagem: conhecimento declarativo; aprendizagem de conceitos; aprendizagem de regras relacionais; aprendizagem de regras procedimentais; resolução de problemas; aprendizagem de estratégias cognitivas; aprendizagens do domínio psicomotor; aprendizagem de atitudes.

### ***Feedback* Organizacional**

Nos processos organizacionais, o *feedback* é considerado como um processo de ajuda e estímulo para a mudança de comportamento, ajudando no aprimoramento da performance individual, para ser utilizado de forma estruturada e oportuna, viabilizando o processo de mudança e auxiliando o indivíduo na aquisição de comportamentos mais assertivos dentro da organização (HERINGER, 2003). A maioria dos executivos bem-sucedidos sabe que precisa de *feedback* constante, confiável e construtivo (BOOHER, 1999).

O *feedback* organizacional quando aplicado às relações inter-pessoais, torna-se ajuda, uma possibilidade de mudança na conduta de outra pessoa do grupo organizacional, pois as pessoas precisam de *feedback*, tanto do positivo (elogio), quanto do negativo (crítica ou correções), para corrigir suas deficiências e manter seus acertos: “[...] em nossa cultura o *feedback* ainda é recebido com críticas e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais fortes. É necessário cautela, pois, em vez de facilitar, pode-se dificultar o processo de comunicação (MOREIRA *et al.*, 1997, p.43).

Nas organizações, receber um *feedback* negativo pode gerar tensão, mágoa e frustração; afinal:

[...] quando o indivíduo percebe que suas atitudes não satisfazem o grupo, tende a reagir defensivamente, não ouvindo, negando a validade do *feedback*, agredindo o interlocutor, apontando-lhe também seus erros. Este tipo de situação pode fazer aflorar facetas da personalidade do indivíduo, que ele evita admitir (MOREIRA *et al.*, 1997, p. 44).

Considera-se que para efetuar um *feedback* eficaz, devem ser observadas algumas condições:

[...] o *feedback* precisa ser:

- Aplicável: dirigido a questões que podem ser modificadas pelo receptor, a partir do reconhecimento de uma falha ou desvio a corrigir.
- Específico: dirigido a questões ou áreas específicas de avaliação.
- Neutro: sem censura ou interpretação prévia.

- Oportuno: o mais próximo possível do fato gerador, em termos de tempo, avaliando as condições emocionais do emissor e receptor para que a comunicação seja eficaz e o mais neutra possível.
- Objetivo: clareza na mensagem, foco no problema, minimizando rodeios ou frase evasiva.
- Comunicação direta: pessoal e direta, sem omissão, evitando interpretação duvidosa, causada por recados dados por terceiros. (GAPSKI, 2000, p. 74).

Segundo Booher (1999), em uma organização, para que a necessidade de *feedback* seja suprida, é preciso tomar as seguintes providências: a) Tomar a iniciativa. b) Fazer perguntas certas aos funcionários certos. c) Decifrar o que foi comunicado. d) Aproveitar o conhecimento dos funcionários que estão ao seu redor. e) Manter a mente aberta. f) Considerar o *feedback* negativo um fator importante, não visualizá-lo como um tormento. g) Aplicar *feedback* à área afetada. Assim, as perguntas bem elaboradas são as que:

[...] - demonstram interesse pelo assunto. Por exemplo: “O que de fato aconteceu?” - ajudam a esclarecer o que já foi dito. Por exemplo: “Você disse que...; é isso mesmo?” - exploram sentimentos. Por exemplo: “Como você se sentiu em relação ao que aconteceu?” - buscam informações adicionais. Por exemplo: “Poderia falar um pouco mais sobre isso?” (GIL, 2001, p. 81).

Assegurando-se que a mensagem foi compreendida, solicita-se *feedback* verbal, percebendo-se o quanto é necessário aprimorar as habilidades de ouvir:

[...] quantas vezes os relacionamentos no ambiente de trabalho ficam ameaçados porque as pessoas não parecem estar ouvindo o que outros precisam dizer? E quantas vezes tomam-se decisões com base no que pessoas pensaram ter ouvido ao que realmente foi dito? (ROBBINS, 1994, p. 50).

[...] saber ouvir é uma das técnicas mais desafiantes, e a mais freqüentemente ignorada. [...] saber ouvir incentiva a boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro (GIL, 2001, p. 78).

Na maioria das organizações, o *feedback* é o reverso do processo de comunicação, pois nele é expressa uma reação à comunicação do emissor; e assim, como o receptor torna-se emissor, o *feedback* passa pelas mesmas etapas da comunicação original. O *feedback* organizacional é realizado em uma variável quantidade de formas, desde o *feedback* direto até o *feedback* indireto, expresso através de ações ou documentos. Um exemplo é dado pelo pedido direto para acelerar a taxa de produção, que pode ser atendido diretamente por um aceno afirmativo de cabeça ou indiretamente por uma quebra de recorde ou por uma greve sindical. Em comunicação organizacional quanto maior o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação. O *feedback* imediato consiste em permitir que os administradores tenham conhecimento de que suas instruções são bem interpretadas e aceitas, pois sem esse *feedback*, o administrador pode não saber se suas instruções foram recebidas e realizadas de forma errada ou certa (BERGER, 1999).

Segundo Rocha (2001), o *feedback* 360° corresponde ao contexto geral que envolve cada pessoa, tratando-se de uma avaliação feita de maneira circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Logo, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360°. E por ser uma forma mais rica de avaliação, produzindo diferentes informações vindas de todos os lados, o *feedback* 360° proporciona condições para que o colaborador se adapte e

se ajuste às várias e diferentes demandas que recebe do seu contexto de trabalho ou de seus diferentes pares.

Para Goldsmith, Lyons e Freas (2000), o *feedback 360°* consiste em uma técnica cujo objetivo principal é o alinhamento do comportamento das pessoas com os valores da empresa, viabilizando ao líder a prática de um aconselhamento comportamental consultivo, ao invés de um mero julgamento pessoal. Começa com um questionamento pessoal por parte do líder para avaliar se uma das condições a seguir é predominante, e caso positivo, talvez este recurso seja uma perda de tempo: - O liderado não está sinceramente disposto a empenhar-se na mudança? - A pessoa foi excluída dos planos futuros da empresa? - O liderado carece da inteligência ou aptidões funcionais necessários ao cargo? - A missão da organização está equivocada?

Entre todos os aspectos positivos do *feedback 360°*, destaca-se o de viabilizar ao líder a prática de um aconselhamento comportamental consultivo, ao invés de um mero exercício de julgamento pessoal, através da abordagem de questões comportamentais de uma forma ampla, seja de cunho positivo ou negativo. Além do mais, apresenta a característica peculiar de considerar e permitir a revisão da missão da organização em detrimento das características comportamentais do funcionário, pois se configura em uma prática individualizada, contudo, muito democrática, ao levar em consideração a opinião dos colegas de trabalho e/ou equipe a qual o funcionário está inserido (GERBER, 2006).

Já o *feedback 3x3* é um sistema simples e objetivo, criado para funcionar com bastante eficácia dando *feedbacks* de comunicação para liderados de alta performance, como profissionais objetivos, práticos, mas que muitas vezes negligenciam sentimentos e se arriscam muito indo direto ao assunto. Em síntese, é um processo que consiste em informar ao liderado, três pontos fortes que devem ser mantidos e três pontos fracos que precisam ser melhorados, ambos sobre uma determinada característica específica, ou seja, é uma forma de dar *feedback* equilibrado sobre assuntos como performance e comportamento (GOLDSMITH, LYONS e FREAS, 2000).

Para Gerber (2006), o *feedback 3x3* oferece informações de desempenho aos liderados, contudo, sua peculiaridade reside no equilíbrio das informações que transitam durante o processo, com somente três aspectos prós e três contras sendo abordados de cada vez nas sessões; o que sugere uma aproximação das forças “performance” versus “sentimentos” em profissionais que dão prioridade aos resultados em detrimento dos relacionamentos. Enfim, é um processo rápido, contínuo e de fácil adaptação às inúmeras variedades de situações do cotidiano.

Sabe-se da grande importância que os indicadores têm nas organizações, cujo modelo procura sempre testar a estratégia. Então, o *feedback* é um dos indicadores que garante aos gestores conhecer, a todo instante, se a estratégia está de fato funcionando e, em caso negativo, auxilia o entendimento do porquê; pois os indicadores traduzem a conexão da estratégia sobre as relações de causa e efeito, constituindo-se em um sistema de *feedback* com a capacidade de testar e validar as hipóteses embutidas na estratégia da unidade de negócios. Logo, para fixar metas no processo de planejamento, as organizações estão prognosticando as relações de desempenho e as variações decorrentes, como estimar o tempo necessário de treinamento dos colaboradores, e com isso estimando-se também a magnitude do aumento da capacidade de vendas (DONDONI, 2004).

É extremamente importante para toda e qualquer organização fazer o reconhecimento e o incentivo de seus colaboradores; e como o gerente é o principal representante da empresa, sua função é transmitir aos seus colaboradores o *feedback*



necessário para o alcance das metas organizacionais, reconhecendo nestes o seu principal capital (HERINGER, 2003).

É imprescindível que as pessoas que ocupam os níveis mais altos na hierarquia de uma organização, incentivem e privilegiem os canais de comunicação em todas as direções dos diferentes níveis hierárquicos, incentivando também o *feedback* ou a realimentação como ferramenta básica e de grande importância no processo de comunicação interna, contribuindo deste modo, para que a comunicação se processe de forma a atingir com eficácia a organização como um todo, lembrando sempre que investir na mesma é tarefa de todos (FERREIRA, 2002).

### ***Feedback* e Controladoria**

Segundo Julião (2003), a eficácia da gestão é implementada por ações que conduzam esforços ordenados na busca por estratégias que viabilizem a missão, cujo modelo para aferição da eficácia funciona como instrumento de *feedback*, que fornece informações a fim de ajustar as ações da empresa, assegurando a sua continuidade. Logo:

[...] o controle efetivo implica em um sistema de controle que pode se adaptar às mudanças necessárias. [...] o produto final do controle é a informação obtida através de um modelo de desempenho, servindo como fonte para a ação corretiva, e de *feedback* para a reavaliação da missão e dos objetivos da empresa (ATKINSON *et al.*, 2000, p. 587).

Por ser um sistema aberto e dinâmico, destinado à criação de valor em todas as suas decisões, cada organização orienta todo o curso de suas ações para a eficácia, mediante as fases interdependentes de planejamento, execução e controle, que constituem o subsistema de gestão:

[...] a eficácia da empresa é visualizada na passagem para uma situação futura objetivada, presumivelmente melhor do que a atual, a partir de um conjunto encadeado de processos de decisão sobre eventos, e que caracteriza o processo de gestão. As decisões atuais, tomadas em  $t_n$ , apresentam, portanto, desdobramentos futuros em  $t_n$ , sendo que apenas nesse último momento o impacto patrimonial se efetiva (REIS, 1997, p. 81).

Assim, todo o processo apresenta características reflexivas e de *feedback*, próprias do controle, pelo qual se compara, a todo instante, tanto o realizado com o planejado como os próprios planos da empresa com as mudanças do ambiente. Desta forma, o sistema de gestão das empresas na gestão econômica é uma constante interação entre planos, implementações e reajustes – isto é, um processo contínuo de renovação por realimentação ou *feedback*. Logo, “[...] nesta visão interativa o planejamento e controle são inseparáveis e apenas didaticamente distintos, ambos integrados pelo *feedback* (OLIVEIRA, 2001, p. 162); e, “[...] processo de gestão econômica é, na realidade, um grande processo de controle, que tem por objetivo assegurar a eficácia empresarial” (CATELLI, 2001, p. 128).

A comunicação efetuada através de *feedback* compreende, como bem se sabe, um instrumento fundamental para o controle das decisões, porque permite a avaliação contínua do desempenho planejado contra o desempenho esperado. Desse modo, a função controle está ligada ao planejamento através do *feedback*, por ser um sistema que fornece informações sobre o resultado das decisões passadas (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Figueiredo e Caggiano (1997), o sistema de *feedback* proporciona meios para a avaliação dos objetivos planejados, com a controladoria visando integrar o processo de gestão provendo os gestores com informações úteis, acompanhando e controlando, para analisar se os objetivos traçados estão realmente sendo alcançados; o que representa um controle de todas as operações da empresa, buscando a otimização do resultado global da organização como um todo, e não de suas áreas individualmente. Logo, na controladoria, o *feedback* do sistema, que é constituído de um processo de comunicação que reage a cada entrada e serve como instrumento de regulação à medida que as divergências são verificadas, objetiva diminuir as discrepâncias (controles): “[...] controle é um sistema de *feedback*, que possibilita os desempenhos serem comparados com os objetivos planejados, tornando-se essencial para a realização do planejamento a longo e curto prazo”. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1997, p. 46)

De acordo com Soares (2006), controle é um sistema de *feedback* que permite os desempenhos serem comparados com os objetivos planejados, ou seja, controle é essencial para a realização do planejamento; pois o *feedback* de informações se integra aos procedimentos de controle dirigidos com o objetivo de detectar as variações diárias, isto é, evidenciar os desvios do plano o mais cedo possível para que ações corretivas sejam implementadas. Então, a função do controle está intimamente ligada à função de planejamento por um sistema de *feedback* para informar o resultado de decisões passadas. Afinal, o sistema de *feedback* é um instrumento de controle nas decisões, pois proporciona meios de avaliação contínua do desempenho corrente em face do planejado estrategicamente.

As estratégias, normalmente, são consequência do modo como os gestores sentem o ambiente a cada momento, ou seja, é um conceito flexível; assim, defende-se a estratégia emergente como aquela que “[...] abre a porta para o aprendizado estratégico, porque reconhece a capacidade da organização para experimentar. Uma ação isolada pode ser compreendida, o *feedback* pode ser recebido e o processo pode prosseguir até a organização convergir sobre o padrão que passa a ser sua estratégia” (MINTZBERG, 2000, p.143).

No contexto do controle de gestão, a controladoria desenvolve um objetivo muito importante, que é acompanhar os resultados das decisões implementadas e prover os gestores com *feedback* sobre sua *performance*, apontando eventuais desvios no produto das ações gerenciais, identificando se a natureza de tais desvios é decorrente de falhas na execução ou se correspondem a deficiências do próprio planejamento estratégico (REGINATO, COLLATTO e NASCIMENTO, 2006).

Catelli *et al.* (2001) e Pereira (2001) destacam a etapa de execução como uma das fases do processo de gestão, frisando ainda que, na etapa de controle, os resultados alcançados são transmitidos por meio de um sistema de *feedback*, que relata aos responsáveis a situação da organização em determinado momento.

Os controles internos objetivam garantir que as fases do processo decisório, o fluxo de registro e informações, a implementação das decisões e o *feedback* sobre o desempenho, se sucedam de forma confiável. Assim, facilitando a verificação e análise de informações, a controladoria se apóia nos sistemas de informações gerenciais que lhe fornecem dados sobre todas as conexões do processo de gestão (O’BRIEN, 2004).

O controle é a ferramenta usada pelos administradores para implementar as estratégias, pela qual controlam os recursos para isso demandados; e seus instrumentos compõem os planejamentos estratégico e operacional, juntamente como os mecanismos para execução e controle. Enfim, o controle tem apoio nos sistemas de informações gerenciais, que

permitem à controladoria atuar com o intuito de monitorar a execução do planejamento e de permitir *feedback* sobre seus resultados aos interessados nesse processo (CATELLI *et al.*, 2001).

## **Conclusão**

De um modo geral, existem dois tipos de *feedback*: intrínseco e extrínseco. O *feedback* intrínseco ocorre através sentidos do praticante e é importante para a percepção de erros. O *feedback* extrínseco constitui-se em um fator fundamental para o aprendizado e para a performance.

A informação que o professor passa aos seus alunos relaciona-se com a capacidade de processamento e assimilação da informação e, assim, o *feedback* precisa ser demonstrado objetivamente através de *feedback* visual e palavras-chave desenvolvidas pelo professor. E também deve ser observado um tempo ótimo para que os alunos processem o *feedback* intrínseco antes de receber informação externa. Logo, é aconselhável que o professor peça aos seus alunos que observem os possíveis erros cometidos durante a tarefa.

A principal função do *feedback* educativo é a de corrigir erros, pois o seu efeito é maior quando se segue a respostas erradas. Além do que, é possível e desejável adaptar o conteúdo do *feedback* às características individuais dos alunos, sendo fundamental adequá-lo aos ambientes e aos produtos de aprendizagem.

Nas organizações, o *feedback* tem importância quanto à satisfação na realização do trabalho e busca das metas organizacionais, porque em um processo de *feedback*, quando há respeito por parte do emissor, o receptor tem muito mais chances de se sensibilizar e adotar uma postura mais adequada ao *feedback* efetuado.

Atualmente, o *feedback* é empregado nas organizações como uma ferramenta de gestão de pessoas. Pois, quando o utilizam, as empresas alegam procurar o desenvolvimento do colaborador, o que leva o gestor a avaliar o profissional, dando a ele retorno positivo ou negativo sobre seu desempenho.

Na controladoria, tanto o controle, quanto o *feedback* são processos de planejamento que permitem verificar se todas as áreas da organização estão desempenhando suas atividades de modo correto; enfim, se os resultados alcançados correspondem às expectativas contidas no planejamento, ou seja, são comparados aos orçados, indicando a possibilidade de se apontar os desajustes ocorridos durante o processo a fim de solucioná-los.

Mesmo adquirindo uma particular dificuldade quando envolve crítica a um trabalho ou às atividades de uma pessoa, o *feedback* é consequência da intenção positiva sobre o sujeito ou seu objetivo de trabalho. Logo, o seu segredo é fazer com que seja aceito e compreendido por todos que o recebem, pois só assim, é utilizado de maneira construtiva pelo seu receptor, onde quer que seja, chefe ou subordinado.

## Referências

- ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade Gerencial**. Tradução de André Olípio Mosselman. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolingüística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional**. Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Florianópolis, 1999.
- BEURLIN, Carla; COELHO, Maria Flávia; KENSKI, Julia. **Feedback em e-learning: possibilidades e desafios**. Rio de Janeiro: Quickmind – Tecnologia em Conhecimento, 2006.
- BOOHER, Diana. Necessidade de *feedback*. **Revista Executive Excellence**, 24 p., Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2004.
- CATELLI, Armando *et al.* Sistema de Gestão Econômica. In: CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Atlas, p. 285-307, 2001.
- DIEGO, S.; DIAS, P. **Feedback educativo: contributo para o reconhecimento da sua importância em software educativo**. In: Simpósio Investigação e Desenvolvimento de Software Educativo, Anais... Costa da Caparica, 1996.
- Disponível: [www.veramenezes.com/feedback.htm](http://www.veramenezes.com/feedback.htm), acesso em: 18 jan 2007.
- DONDONI, P. C. **Uma modelagem para avaliação do grau de conhecimento com vistas a contribuir para a sustentabilidade da estratégia nas organizações**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- FERREIRA, Daniela de Souza. **Comunicação interna eficaz: Um desafio para as organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Faculdade de Administração de Empresas). Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2002.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: Teoria e Prática**. São Paulo, Atlas, 1997.
- FREIRE, Ida Mara. **Dança-educação: o corpo e o movimento no espaço do conhecimento**. Cadernos Cedes, Campinas, SP, ano 21, n. 53, p. 31-55, abr. 2001.
- GAPSKI, M. L. **O feedback eficaz: muito além da simples crítica, um ato de respeito e competência individual**. Revista FAE, Curitiba, v.3, n.1, p.71-77, jan./abr. 2000.
- GERBER, J. Z. **Jogo de empresas e a formação de líderes empresariais**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GODINHO, M.; MENDES, R.; BARREIROS, J. **Informação de Retorno e Aprendizagem**. Horizonte, Lisboa: Livros Horizonte, v.11, n.66, p.217-220, mar./abr. 1995.
- GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: O Exercício da Liderança**. Rio de Janeiro: Edição e Tradução: Editora Campus, 2000.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

GUERREIRO, Reinaldo, CATELLI, Armando, DORNELLES, João Aldemir. **Uma contribuição para o resgate da relevância da contabilidade de custos para a administração.** Trabalho apresentado no XVI Congresso Argentino de Professores Universitários de Custos, 1994.

HERINGER, Benedita Hirene de França. **A influência da comunicação organizacional no desempenho humano: um estudo de caso da relação entre gerentes e colaboradores em uma empresa do setor de autopeças do Vale do Paraíba.** Dissertação de Mestrado em Administração. Taubaté: Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado, Universidade de Taubaté, 2003.

JULIÃO, Anderson. **Avaliação de desempenho na visão da controladoria.** Contexto, edição n.5, 2003.

MAGILL, R. A. **Aprendizagem Motora: Conceitos e Aplicações.** Tradução Erik Gerhard Hanitzsch, São Paulo: Edgard Blücher, 1984.

McGOWN, C. **O ensino da técnica desportiva.** Treino Desportivo, II série, n.22, p.15-22, dez. 1991.

MESQUITA, I. **A instrução e a estruturação das tarefas no treino em voleibol: estudo experimental no escalão de iniciados feminino.** Tese (Doutorado). Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Universidade do Porto, 1998.

MINICUCCI, Agostinho. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais.** 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2001.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, C. M. M. *et al.* **Habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

MOTA, J. **As funções do feedback pedagógico.** Horizonte, Lisboa, v.6, n.31, p. 23-26, mai./jun. 1989.

O'BRIEN, James. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.** Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. Planejamento, planejamento de lucro. *In:* CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, p. 155-177, 2001.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. *In:* CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.

REGINATO, Luciane; COLLATTO, Dalila Cisco; NASCIMENTO, Auster Moreira. **As funções da controladoria na administração estratégica.** *In:* Simpósio de contabilidade FURB. Anais... Blumenau, 2006.

REIS, E. A. **Aspectos da depreciação de ativos sob a ótica da gestão econômica.** Dissertação (Mestrado). São Paulo: FEA/USP, 1997.

ROBBINS, Harvey. **Como ouvir e falar com eficácia.** Tradução de Talita Macedo Rodrigues. 4ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360 graus: uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional.** Campinas: Alínea, 2001.

ROSADO, A. **Observação e reação à prestação motora: estudo da competência de diagnóstico e prescrição pedagógica em tarefas desportivas características do atletismo.** Tese (Doutorado). Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa, 1995.

SAMULSKI, D. **Psicologia do esporte.** São Paulo: Manole Ltda, 2002.

SCHMIDT, R. A. **Aprendizagem e Performance Motora:** dos princípios à prática. Tradução de Flávia da Cunha Bastos e Olívia Cristina Ferreira Ribeiro. São Paulo: Movimento, 1993.

SOARES, Ricardo Venero. **Controladoria.** Rondonópolis/MT: FACSUL/CESUR, apostila, 2006.

SOUZA, Agamemnom Rocha; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Introdução à administração:** uma iniciação ao mundo das organizações. 5ª ed., Rio de Janeiro: Pontal, 2002.

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