

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

BRENDHA JACENTE BERNARDES

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO

**CANELA, RS
2024**

BRENDHA JACENTE BERNARDES

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO

Monografia desenvolvida na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II - Tópicos Especiais, apresentado à Universidade de Caxias do Sul, na Área de Conhecimento de Ciências Sociais, para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

Orientador TCC I e II: Prof. Ms. Silvio Aurélio Jaeger.

CANELA, RS

2024

BRENDHA JACENTE BERNARDES

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO

Monografia desenvolvida como Trabalho de Conclusão do Curso II, apresentada ao Curso de Administração da Universidade de Caxias do Sul, do Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Silvio Aurélio Jaeger

Aprovado (a) em 28/11/2024

Banca Examinadora

Prof. Ms. Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Idair Gaudêncio Girardi Guasselli
Universidade de Caxias do Sul

Prof. Romário de Souza Gollo
Universidade de Caxias do Sul

“Eu coloquei meu coração e minha alma em meu trabalho, e perdi minha mente no processo.”

(Vincent Van Gogh)

RESUMO

Este estudo investiga a importância do feedback no primeiro emprego, analisando as percepções de jovens profissionais e gestores sobre essa prática. Com o objetivo geral de entender como o feedback influencia o desenvolvimento e a motivação dos jovens, o trabalho explora a aplicação dessa ferramenta no ambiente organizacional e sua relevância para o crescimento dos colaboradores em início de carreira. Para fundamentar o estudo, foi realizada uma revisão teórica abrangente, abordando conceitos de feedback, suas diferentes formas de aplicação e o impacto na motivação organizacional. A metodologia seguiu uma abordagem mista: a pesquisa quantitativa foi aplicada a jovens profissionais para entender a frequência e a clareza dos feedbacks recebidos e suas percepções sobre o impacto dessa prática no desenvolvimento; já a pesquisa qualitativa entrevistou gestores, com o intuito de explorar suas práticas de feedback e os desafios enfrentados ao aplicá-lo com novos colaboradores. Os resultados das pesquisas indicaram que, embora a maioria dos jovens valorize o feedback como ferramenta essencial para o aprendizado, muitos relatam receber feedback de forma inconsistente e sem a clareza necessária para promover melhorias concretas. Já os gestores reconhecem o feedback como essencial para a motivação e o desenvolvimento dos jovens, mas relatam dificuldades em manter a regularidade e o equilíbrio entre feedbacks construtivos e críticos. A análise final reforça a necessidade de estratégias organizacionais que promovam feedbacks frequentes e objetivos, adaptados às necessidades dos jovens, de modo a fortalecer seu desenvolvimento e engajamento no primeiro emprego.

Palavras-chave: Feedback, primeiro emprego, jovens profissionais, percepção de gestores, motivação.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| FIGURA 1 - Pirâmide Etária | 44 |
| FIGURA 2 - Tamanho da amostra para nível de confiança de 95% | 45 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1- IDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA | 52 |
| Gráfico 2- CONHECIMENTO SOBRE FEEDBACK | 53 |
| Gráfico 3- PERCEPÇÃO DA UTILIDADE DO FEEDBACK | 55 |
| Gráfico 4- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK RECEBIDO | 57 |
| Gráfico 5- QUALIDADE DO FEEDBACK RECEBIDO | 59 |
| Gráfico 6- FEEDBACK AJUDOU A MELHORAR O DESEMPENHO? | 61 |
| Gráfico 7- MOTIVAÇÃO APÓS RECEBER FEEDBACK | 63 |
| Gráfico 9- FEEDBACK RECEBIDO É RESPEITOSO E CONSTRUTIVO? | 68 |
| Gráfico 10- FEEDBACK AJUDA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL? | 70 |
| Gráfico 11- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK POSITIVO RECEBIDO | 72 |
| Gráfico 12- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK NEGATIVO RECEBIDO | 74 |
| Gráfico 13- OS FEEDBACKS SÃO BASEADOS EM FATOS CONCRETOS? | 77 |
| Gráfico 14- OFENSAS/HUMILHAÇÕES APÓS RECEBER FEEDBACK | 79 |
| Gráfico 15- FEEDBACK NEGATIVO RECEBIDO EM PÚBLICO | 81 |
| Gráfico 16- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK AO ATINGIR UMA META | 84 |
| Gráfico 17- SOLICITAÇÃO DE FEEDBACK NECESSÁRIO | 85 |
| Gráfico 18- INFLUÊNCIA DO FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO | 87 |
| Gráfico 19- FEEDBACK NA CONSTRUÇÃO DA AUTOCONFIANÇA | 89 |
| Gráfico 20- IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PARA OS JOVENS | 91 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO | 11 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 14 |
| 1.3 | JUSTIFICATIVA | 14 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 17 |
| 2.1 | FEEDBACK NO AMBIENTE DE TRABALHO | 18 |
| 2.2 | TIPOS DE FEEDBACK | 21 |
| 2.3 | APLICAÇÃO DE UM FEEDBACK EFICAZ | 25 |
| 2.4 | FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO | 30 |
| 2.5 | MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO PRIMEIRO EMPREGO | 35 |
| 3 | METODOLOGIA | 39 |
| 3.1 | DELINEAMENTO DA PESQUISA | 39 |
| 3.1.1 | Delineamento da pesquisa quantitativa | 41 |
| 3.1.2 | Delineamento da pesquisa qualitativa | 42 |
| 3.2 | PARTICIPANTES DO ESTUDO QUALITATIVO E QUANTITATIVO | 43 |
| 3.2.1 | População e amostra do estudo quantitativo | 44 |
| 3.2.2 | Participantes do estudo qualitativo | 46 |
| 3.3 | PROCESSO DE COLETA DE DADOS | 46 |
| 3.3.1 | Processo de coleta de dados da parte quantitativa do estudo | 46 |
| 3.3.1.1 | Instrumento de coleta de dados quantitativo | 47 |
| 3.3.2 | Processo de coleta de dados da parte qualitativa do estudo | 47 |
| 3.3.2.1 | Instrumento de coleta de dados qualitativo | 47 |

| | | |
|-------|--|------------|
| 3.4 | PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS | 48 |
| 3.4.1 | Processo de análise de dados da fase quantitativa | 48 |
| 3.4.2 | Processo de análise de dados da fase qualitativa | 48 |
| | | |
| 4 | DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS | 49 |
| 4.1 | PRÉ-TESTE | 49 |
| 4.1.1 | Pré-teste da pesquisa quantitativa | 50 |
| 4.2 | DESENVOLVIMENTO DO RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA | 51 |
| 4.3 | DESENVOLVIMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA | 91 |
| 4.4 | TABULAÇÃO CRUZADA | 108 |
| | | |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 112 |
| | | |
| | REFERÊNCIAS | 115 |
| | | |
| | APÊNDICE A | 120 |
| | | |
| | APÊNDICE B | 125 |
| | | |
| | APÊNDICE C | 127 |

1 INTRODUÇÃO

O feedback é um componente essencial no desenvolvimento profissional, especialmente para jovens que estão iniciando suas carreiras e não possuem conhecimento ou experiência prévia no mercado de trabalho. Assim, este presente estudo investiga as percepções dos jovens profissionais e dos gestores sobre a prática do feedback, com o objetivo de entender como essa ferramenta é utilizada e seu impacto no crescimento profissional.

Inicialmente, no primeiro capítulo desta monografia, foi apresentada a problemática da pesquisa, destacando a importância do feedback como uma ferramenta de desenvolvimento no ambiente de trabalho. Para isso, foram estabelecidos os objetivos, que incluem analisar e compreender as práticas e desafios enfrentados pelos gestores ao fornecer feedback, além de sua delimitação focada na análise do papel do feedback no desenvolvimento dos profissionais que ingressaram no setor de varejo de moda, em Curitiba, em seus primeiros empregos. A escolha da delimitação do público-alvo do estudo foi por uma área de interesse da autora, por ser um setor de início de carreira para muitos jovens. A justificativa deste trabalho implica em entender o impacto do feedback no desenvolvimento e na motivação dos jovens profissionais em situação de seus primeiros empregos e construção de perfil profissional.

Para embasar a pesquisa, no segundo capítulo, foi realizado um levantamento teórico abrangente, explorando conceitos e percepções a respeito do feedback no ambiente de trabalho, suas tipologias e as formas eficazes de aplicação desta prática. Além disso, foi investigada a importância do feedback no primeiro emprego e a motivação organizacional dos funcionários nessa fase. Foram analisadas teorias que explicam a relevância do feedback no contexto organizacional, bem como estudos empíricos que investigam suas práticas e efeitos no comportamento organizacional. Esse referencial teórico fornece a base necessária para compreender e interpretar os dados coletados.

No terceiro capítulo, detalha-se a metodologia adotada, que foi conduzida utilizando uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos. A parte quantitativa teve como objetivo quantificar as percepções dos jovens profissionais sobre o feedback que recebem. Para isso, foram utilizados questionários estruturados aplicados a jovens

profissionais de 15 a 19 anos em seus primeiros empregos. A amostra foi determinada com base em dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), totalizando 383 participantes para garantir uma representatividade adequada.

A abordagem qualitativa buscou entender as práticas de feedback dos gestores, os desafios enfrentados ao fornecer feedback e suas percepções sobre o impacto do feedback no desenvolvimento dos jovens profissionais. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 10 gestores do setor de varejo de moda, em Curitiba, selecionados com base na experiência e disponibilidade. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo para identificar temas e padrões relevantes.

A coleta de dados quantitativos foi realizada por meio de um questionário estruturado distribuído aos jovens profissionais, enquanto os dados qualitativos foram obtidos através de entrevistas com gestores. A análise dos dados quantitativos foi feita utilizando técnicas estatísticas descritivas, com a apresentação dos resultados em gráficos. Já os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo, codificando as transcrições das entrevistas para identificar temas e padrões relacionados às práticas de feedback e às percepções dos gestores.

Por fim, no quinto capítulo, as considerações finais sintetizam os principais resultados do estudo, destacando a importância do feedback como ferramenta de orientação e motivação para os jovens profissionais em seus primeiros empregos. A conclusão evidencia tanto o valor do feedback para o desenvolvimento dos jovens quanto os desafios enfrentados pelos gestores na aplicação dessa prática. Também foi exposto as considerações e conclusões da autora sobre o entendimento que teve das pesquisas, e como a monografia contribuiu para seu aprendizado profissional, pessoal e acadêmico. Além disso, são discutidas as limitações da pesquisa e apresentadas sugestões para estudos futuros, visando expandir o entendimento sobre o impacto do feedback em diferentes contextos organizacionais e faixas etárias, de modo a contribuir para a formação de ambientes de trabalho que favoreçam o desenvolvimento e o crescimento mútuo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DO ESTUDO

De acordo com Severino (2017), o tema é o ponto de partida e de chegada do trabalho científico. Ele não apenas orienta a investigação, mas também define os seus limites e possibilidades. Portanto, a escolha de um tema adequado é fundamental para o sucesso de qualquer pesquisa científica. Para Maria Margarida de Andrade (2012), o tema da pesquisa é a

questão que motiva a investigação, constituindo-se no objeto central de interesse do estudo. Ele define os contornos iniciais da pesquisa e proporciona a base para o desenvolvimento do trabalho científico.

Dado a isso, a escolha de um tema adequado é fundamental para o sucesso de qualquer investigação científica, como destacado por Severino (2017) e complementado por Andrade (2012). Esse princípio se estende também ao contexto organizacional, onde temas como a importância do feedback no primeiro emprego ganham relevância.

Para Voitto (2023), o termo "feedback", derivado do inglês, refere-se à prática de fornecer retorno sobre determinado evento ou situação. De acordo com Rohr (2022), o feedback pode ser entendido como a interação entre indivíduos, onde um é avaliado pelos outros quanto às suas ações e comportamentos, visando fornecer orientações para melhorias na performance. Essa prática de fornecer feedback é empregada como uma ferramenta de comunicação nas organizações por meio dos gestores com os funcionários.

A importância do feedback no primeiro emprego é um tema que aborda um aspecto fundamental do desenvolvimento profissional dos jovens que ingressam no mercado de trabalho pela primeira vez. O feedback, neste contexto, refere-se à comunicação de informações vindas dos gestores sobre o desempenho dos funcionários, incluindo seus pontos fortes, áreas de melhoria e sugestões para crescimento profissional. Este assunto engloba a análise do impacto do feedback na adaptação e no desempenho dos profissionais em seus primeiros empregos.

Para garantir a viabilidade e a produção de resultados significativos em uma pesquisa científica, é imprescindível não apenas reconhecer a importância do tema, mas também delimitá-lo adequadamente. De acordo com Severino (2017), a delimitação do tema em um trabalho científico consiste em estabelecer os limites e contornos específicos da investigação, definindo o escopo da pesquisa e indicando o que será abordado e o que será deixado de lado. Além disso, conforme observado por Gil (2022, p. 28) “A delimitação do problema está intrinsecamente ligada aos recursos disponíveis para a pesquisa”. Isso ressalta a necessidade de considerar não apenas a relevância do tema, mas também os meios necessários para conduzir a pesquisa de maneira eficaz e alcançar resultados significativos.

A delimitação do tema "A importância do feedback no primeiro emprego" será focada na análise do papel do feedback no desenvolvimento dos profissionais que ingressam no varejo de moda em Curitiba, em situação de seus primeiros empregos e construção de perfil profissional. Este estudo se concentrará na influência do feedback no desempenho inicial dos profissionais nesse contexto específico, servindo de base explorando como essa prática

contribui para sua capacidade de aprender, se adaptar ao ambiente de trabalho e melhorar suas habilidades profissionais no início de suas carreiras no varejo de moda em Curitiba. Esse setor é o ponto de partida para muitos jovens que iniciam como vendedores em um ambiente de comércio extremamente competitivo.

Apesar de existirem diversos estudos sobre o feedback nas organizações, em áreas como a psicologia organizacional e comportamental, gestão de recursos humanos e desenvolvimento de carreira, onde estudos exploram a importância do feedback para o desenvolvimento dos profissionais, seus diferentes tipos e os efeitos na satisfação e desempenho dos funcionários, há uma lacuna em estudos quanto à influência do feedback no primeiro emprego e como isso afeta os recém-empregados. Por esse motivo, este estudo busca preencher essa lacuna, contribuindo para uma melhor compreensão de como o feedback pode influenciar positivamente a experiência dos jovens profissionais em seus primeiros empregos.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a falta de emprego afeta principalmente os jovens, com 30,3% das pessoas entre 18 e 24 anos estando desocupadas. Lima (2023) enfatiza que a inserção dos jovens no mercado de trabalho é um dos grandes desafios atuais, onde a inexperiência e a pouca maturidade profissional são fatores determinantes. Além disso, a concorrência é acirrada no mercado de trabalho, há uma pressão por ter habilidades específicas e expectativas elevadas por parte dos gestores, estes que muitas vezes se frustram com os jovens colaboradores por não terem experiência.

No contexto do primeiro emprego, a inexperiência pode ser um obstáculo adicional, tornando crucial a necessidade de apoio e orientação por parte dos empregadores. De acordo com Missel (2017, p. 8) “A habilidade do gestor para utilizar essa ferramenta vai mobilizar o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento”. Dessa forma, no primeiro emprego, o feedback é crucial porque os profissionais estão formando suas identidades profissionais e enfrentando novas responsabilidades. Nesse estágio, eles estão mais propensos a inseguranças sobre suas habilidades. Sendo assim, receber um feedback construtivo não só melhora o desempenho, mas também fortalece a autoestima e o comprometimento dos funcionários, contribuindo para o sucesso da empresa e cultivando uma cultura de desenvolvimento contínuo.

Sendo assim, a questão norteadora para esse tema seria: Qual a melhor abordagem para fornecer feedback no contexto do primeiro emprego, a fim de promover o desenvolvimento profissional e o comprometimento com a organização?

1.2 OBJETIVOS

Segundo Lira (2018, p. 9) “os objetivos são construídos na tentativa de solucionar o problema que motivou a pesquisa. Deverão ser elaborados com a questão a ser resolvida bem diante dos olhos”. Dessa forma, os objetivos fornecem uma clara compreensão do propósito da pesquisa e delineiam as conquistas que esperamos alcançar ao término da investigação.

Martino (2018) complementa que o objetivo geral da pesquisa está intimamente ligado ao tema em estudo, proporcionando uma visão ampla de sua posição e relevância. Por sua vez, os objetivos específicos são derivados do objetivo principal, permitindo a exploração de detalhes particulares ou a introdução de novos elementos na investigação."

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é analisar o feedback no contexto do primeiro emprego, buscando entender como ele atua no desenvolvimento profissional dos jovens profissionais nas organizações.

Dando segmento ao objetivo geral deste trabalho, os objetivos específicos são:

- Realizar uma revisão da literatura sobre o feedback no ambiente de trabalho, com foco na sua importância e nos diferentes métodos de aplicação.
- Identificar as características de um feedback eficaz e como fornecê-lo para os colaboradores.
- Investigar as dificuldades dos jovens em seus primeiros empregos e como o feedback pode contribuir para superá-las.
- Analisar a motivação organizacional no contexto do primeiro emprego.
- Buscar entender a visão que os gestores têm a respeito do feedback e como eles o fornecem para os colaboradores.
- Propor estratégias eficazes de feedback que possam ser implementadas no contexto do primeiro emprego com o objetivo de promover o desenvolvimento profissional dos funcionários.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a justificativa é fundamental para qualquer trabalho acadêmico, servindo como base essencial que sustenta toda a pesquisa. Ela não apenas demonstra a relevância do estudo, mas também sua necessidade e contribuição para o campo de estudo. Severino (2017, p. 274) reforça essa ideia ao afirmar que “apresentar a justificativa é fundamental, pois todos precisamos saber a razão pela qual uma atividade é desenvolvida.” Da mesma forma, Martino (2018, p. 63) destaca que “é o momento, no

projeto, de explicar a razão das escolhas feitas nos itens anteriores. Quem vai ler e avaliar um projeto de pesquisa precisa compreender os critérios e motivações de cada decisão.”

Portanto, a justificativa não apenas estabelece uma base sólida para o trabalho em si, mas também permite que os leitores compreendam a lógica por trás das abordagens metodológicas adotadas e das questões de pesquisa formuladas, assegurando assim a credibilidade e a validade do estudo.

Nesse contexto, a pesquisa sobre a importância do feedback no primeiro emprego é de suma importância devido aos desafios enfrentados pelos jovens profissionais ao ingressarem no mercado de trabalho sem experiência prévia e precisarem de um estímulo, este sendo por meio do feedback. Segundo dados do IBGE, quase 3,7 milhões de jovens brasileiros estão sem trabalho. Conforme mencionado pelo Gestão Portal o Amarelinho (2023), a falta de maturidade e de experiência são uma das diversas barreiras que o jovem enfrenta ao procurar um emprego. Por isso, muitas empresas optam por contratar profissionais especializados e com experiência.

A inexperiência e a falta de maturidade representam apenas algumas das dificuldades que os jovens encontram ao buscar oportunidades de trabalho. Como resultado, muitas empresas optam por contratar indivíduos com especializações e históricos profissionais consolidados. Deste modo, a pesquisa sobre a importância do feedback no primeiro emprego desempenha um papel fundamental ao fornecer orientação e reconhecimento, ajudando os jovens a entenderem suas forças e áreas de melhoria, fortalecendo o desempenho e a autoconfiança desses funcionários. Zanelli *et al.* (2014) ressaltam que o feedback eficaz proporciona aos jovens profissionais informações relevantes sobre seu desempenho, contribuindo para seu aprendizado e crescimento na carreira. Esse feedback pode vir tanto de superiores hierárquicos quanto de colegas de trabalho, sendo essencial para a construção da autoconfiança e da autonomia no ambiente profissional. Alinhado a essa perspectiva, Missel (2017) afirma que após aplicar uma pesquisa quantitativa realizada em 2011, foi observado que os gestores que empregam consistentemente o feedback de maneira positiva e construtiva tendem a promover um maior engajamento por parte de seus funcionários.

Para Missel (2017, p. 14):

Todos os profissionais precisam de feedback para ser produtivos. Dos mais de quatrocentos líderes que entrevistei para identificar suas opiniões e práticas em relação ao feedback, 96% deles acreditam que numa empresa na qual os profissionais usam com frequência o feedback é possível ter maiores produtividade e comprometimento nos relacionamentos. Se não recebem um retorno apropriado, os

colaboradores tendem a criar problemas e conflitos no trabalho, e a empresa perde tempo e dinheiro tentando resolvê-los.

Portanto, essa pesquisa é de extrema importância para os jovens profissionais, pois ressalta a relevância do feedback no contexto do primeiro emprego, visando maximizar seus potenciais e capacitá-los a alcançar sucesso desde o início de suas carreiras. Além disso, ela busca oferecer uma contribuição significativa, informando as práticas organizacionais para promover um ambiente de trabalho mais acolhedor e focado no desenvolvimento profissional. Destaca-se também que a relevância da pesquisa se estende às empresas, colaborando para o sucesso organizacional ao reduzir a rotatividade e os custos com novas contratações. Em suma, o estudo visa oferecer uma análise sobre como o feedback pode impulsionar o desenvolvimento profissional e o comprometimento dos jovens profissionais com a organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com Martins (2019), o referencial teórico desempenha um papel fundamental na pesquisa científica, servindo como base teórica e garantindo a qualidade do trabalho. Ele proporciona uma análise do estado do problema sob a perspectiva teórica, a partir de pesquisas anteriores desenvolvidas. Pereira (2016), complementa destacando que esse procedimento não só permite um mapeamento abrangente dos autores e das obras relacionadas ao tema, mas também oferece insights importantes para o desenvolvimento da pesquisa.

Ambas as definições dadas pelos autores ressaltam a importância do referencial teórico como um alicerce para a pesquisa científica. Ao proporcionar uma análise abrangente do estado do problema, o referencial teórico permite ao pesquisador contextualizar o tema de estudo dentro do panorama acadêmico existente. Isso inclui a identificação de lacunas no conhecimento, a compreensão das diferentes abordagens e teorias adotadas por pesquisadores anteriores.

Além disso, ao realizar esse mapeamento das obras relacionadas ao tema, o referencial teórico fornece informações valiosas para o desenvolvimento da pesquisa, auxiliando na formulação de hipóteses e na escolha de métodos adequados de coleta e análise de dados. Dessa forma, o referencial teórico não apenas fundamenta teoricamente a pesquisa, mas também orienta suas direções e contribui para sua qualidade e rigor científico. Essa revisão da literatura proporciona ao pesquisador uma compreensão mais profunda das lacunas no conhecimento existente e das áreas que necessitam de mais investigação.

Com isso, ao examinar o referencial teórico, os pesquisadores conseguem compreender melhor a evolução do conhecimento em sua área de estudo, identificando tendências, debates e áreas de discordância entre os estudiosos. Isso possibilita a construção sobre contribuições anteriores, formulando hipóteses e conclusões mais fundamentadas.

Considerando isso, para fins de abordagem em relação à pesquisa, é possível pressupor que este estudo está fundamentado em teorias relacionadas ao feedback, a fim de que seja realizada uma análise concreta sobre o assunto. Assim, ao explorar o referencial teórico existente, podem-se examinar diversas perspectivas que abordam o feedback no contexto organizacional.

Nesse sentido, a análise do feedback no ambiente de trabalho será abordada, destacando sua importância para as organizações. Também serão apresentados alguns tipos de feedback existentes e qual técnica usar para deixá-los mais eficazes. Além disso, também será

abordado os benefícios que essa prática pode trazer tanto para os funcionários de forma geral, quanto para os jovens que estão entrando em seus primeiros empregos. Por fim, será abordado a motivação nas organizações.

No entanto, é importante ressaltar a existência de uma lacuna nos estudos sobre feedback no contexto do primeiro emprego, o que motiva esta pesquisa a investigar e preencher essa lacuna.

2.1 FEEDBACK NO AMBIENTE DE TRABALHO

Ao longo dos séculos, o conceito e a prática do trabalho têm passado por uma evolução significativa, refletindo não apenas mudanças econômicas e tecnológicas, mas também transformações nas percepções sociais e culturais. Desde os primórdios da civilização humana, o trabalho tem sido uma atividade central na vida das pessoas, desempenhando um papel fundamental na organização da sociedade. No entanto, ao longo da história, as concepções e as condições de trabalho têm variado amplamente, refletindo diferentes contextos culturais, políticos e econômicos.

Essa evolução histórica nos leva a refletir sobre a origem do próprio conceito de trabalho e sua relação com o sofrimento, como destacado por Dejours (2004) em sua análise sobre a etimologia da palavra "trabalho":

“[...] A origem da palavra trabalho está relacionada à tortura e ao sofrimento [...] e mesmo que as relações trabalhistas tenham se modificado no decorrer dos séculos, a característica de sofrimento se mantém. Um exemplo é que na antiguidade a realização de trabalho – especialmente os trabalhos braçais – era executada de forma análoga à escravidão, porém, com o decorrer dos anos, a figura do escravo foi substituída pelo operário.” (DEJOURS, 2004 apud LACERDA; BARBOSA, 2021, p. 12).”

Essa citação leva a reflexão sobre a concepção histórica do trabalho e sua transformação ao longo do tempo. Ela nos lembra que, antigamente, a noção de trabalho estava ligada ao sofrimento e até mesmo à escravidão, especialmente por conta das atividades braçais. No entanto, à medida que os anos passaram, observa-se uma transição da figura do escravo para a do operário, indicando uma mudança nas relações e condições de trabalho. Essa evolução histórica é crucial para compreender as percepções atuais sobre o trabalho e como elas moldam o ambiente de trabalho contemporâneo.

Além disso, Resende (2020, p. 407) destaca que “o estresse e o cansaço decorrentes da jornada exaustiva levam à queda do rendimento do trabalhador, fazendo com que sua

produtividade decaia”. Portanto, o estresse e o cansaço resultantes de uma jornada exaustiva de trabalho têm um impacto significativo no desempenho do trabalhador, pois esses fatores podem levar a uma queda na produtividade do trabalhador. Quando uma pessoa está sobrecarregada e constantemente estressada devido à carga de trabalho excessiva, sua capacidade de concentração e tomada de decisões pode ser comprometida. Além disso, o cansaço crônico pode afetar negativamente sua saúde física e mental, resultando em uma diminuição da eficiência no trabalho. Portanto, essa citação destaca a importância de gerenciar adequadamente a carga de trabalho e promover um ambiente de trabalho saudável para garantir o bem-estar e o desempenho ótimo dos trabalhadores.

Assim, mesmo com avanços nas leis trabalhistas e nas condições de trabalho, ainda encontramos situações em que os colaboradores enfrentam problemas que os levam ao baixo rendimento, problemas de autoestima e autoconfiança, além de problemas psicológicos. Dessa forma, é essencial não apenas reconhecer e abordar essas questões, mas também promover o uso de técnicas para promover ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

No dinâmico contexto organizacional contemporâneo, as organizações enfrentam desafios crescentes em manter os colaboradores engajados, produtivos e alinhados com os objetivos da empresa. Em consonância com essas demandas, Missel (2017) destaca a importância do feedback como uma ferramenta essencial para enfrentar os desafios organizacionais atuais, tais como a atração, retenção e motivação de talentos, além do desenvolvimento profissional para um desempenho eficaz dos colaboradores.

Dessa forma, o feedback emerge como uma ferramenta fundamental e indispensável para o desenvolvimento profissional e aprimoramento das relações interpessoais no ambiente de trabalho. A necessidade de feedback se fundamenta na complexidade das interações humanas e na busca constante por melhorias e inovações nas organizações.

Para Aguiar *et al.* (2019, p. 141):

Feedback é uma palavra de origem inglesa que significa realimentar. No processo comunicacional, sob a perspectiva funcionalista, a comunicação é vista como um sistema, em que um emissor envia, por meio de um canal, uma mensagem a um receptor. A resposta, reação ou comportamento do receptor é vista como um feedback.

Missel (2017, p. 11) complementa: “O feedback é a troca de observações entre o gestor e o funcionário sobre o desempenho no trabalho. Dessa forma, o gestor encoraja o profissional a melhorar, continuar ou desenvolver determinado comportamento”. Essa prática, embora simples em sua concepção, no âmbito profissional, desempenha um papel crucial ao

orientar os colaboradores sobre seu desempenho identificando pontos fortes que devem ser reconhecidos e áreas de melhoria que requerem desenvolvimento.

A falta de feedback ou o fornecimento inadequado deste pode resultar em consequências negativas, tais como desmotivação, falta de clareza sobre as expectativas, baixo desempenho e falta de crescimento profissional, tanto para os indivíduos quanto para as organizações.

Para Missel (2017, p. 9):

A arte de dar e receber retorno sobre as atitudes e as atividades realizadas, tanto nas relações pessoais como profissionais, é indiscutivelmente o método mais eficaz para alcançar dois requisitos fundamentais exigidos pelo atual mercado de trabalho: resultado e sucesso. A habilidade do gestor para utilizar essa ferramenta vai mobilizar o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento.

Essa afirmação reforça a ideia de que o feedback não é apenas uma técnica usada para correção de desempenho, mas também uma ferramenta que deve ser usada para impulsionar o crescimento e a realização profissional. A capacidade do gestor em utilizar essa ferramenta pode motivar os colaboradores a buscarem uma melhoria contínua, impactando positivamente não apenas sua autoestima, mas também seu comprometimento com o trabalho e com os objetivos organizacionais. Assim, fica evidente que o feedback não é apenas uma prática de gestão, mas sim um elemento essencial para o sucesso individual e organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais transparente, colaborativo e orientado para o crescimento.

Com isso, as organizações que não aderem a prática do feedback podem enfrentar dificuldades em manter um ambiente de trabalho saudável e produtivo, além de correrem o risco de perder talentos para empresas que valorizam e promovem uma cultura de feedback construtivo. A falta de uma comunicação eficaz e de uma cultura de feedback pode resultar em conflitos não resolvidos, desmotivação dos colaboradores e estagnação do desenvolvimento organizacional. Portanto, fica evidente que a implementação de práticas de feedback eficazes é essencial para o sucesso a longo prazo das organizações no mercado atual.

Segundo Missel (2017), além do feedback do gestor para o colaborador, é igualmente importante que ocorra o feedback do colaborador para o gestor. Essa troca de observações e avaliações bidirecionais contribui para um ambiente de trabalho mais transparente, colaborativo e eficaz, promovendo o crescimento mútuo e o aprimoramento contínuo das relações interpessoais.

A autora também afirma que:

As empresas que trabalham com líderes sabem que o diálogo é fundamental para o sucesso nos resultados. A pessoa que tem a cultura de criticar sem desmoralizar ou desvalorizar estará aberta para ouvir as críticas de seus funcionários e, muitas vezes, crescer com elas. É recomendável que os subordinados exponham suas opiniões, desde que baseadas em premissas verdadeiras [...]. (MISSEL, 2017, p. 14).

Portanto a prática do feedback não só fortalece os laços entre gestores e colaboradores, mas também contribui para o crescimento profissional e pessoal de ambos, resultando em uma equipe mais engajada, produtiva e alinhada com os objetivos organizacionais. Além disso, o feedback eficaz promove uma cultura de transparência e comunicação aberta dentro da organização, permitindo a identificação e resolução ágil de problemas, o reconhecimento de conquistas individuais e coletivas, e o estímulo à inovação e ao desenvolvimento contínuo, tornando-se um pilar fundamental para o sucesso das organizações no mercado atual.

2.2 TIPOS DE FEEDBACK

No ambiente laboral, o feedback é um instrumento necessário para saber os pontos fortes e fracos dos colaboradores, bem como acompanhar seu desenvolvimento profissional. Como destacado por Missel (2017, p. 11), “Todo profissional precisa de feedback, tanto positivo quanto corretivo, para saber o que está fazendo inadequadamente e em que está acertando.” Dessa forma, somente por meio do feedback, os funcionários podem avaliar seu desempenho e identificar áreas que precisam de melhoria. Esse retorno constante permite que os colaboradores ajustem seu desempenho, desenvolvam novas habilidades e se alinhem melhor com as expectativas da organização, assim contribuindo para a redução da rotatividade de funcionários.

Além disso, a prática do feedback desempenha um papel fundamental na gestão de desempenho e no desenvolvimento dos colaboradores, direcionando-os em direção aos objetivos organizacionais e individuais e deve ser uma prática constante, tanto para o emissor quanto para o receptor. Portanto, é crucial o gestor considerar a reação do colaborador ao feedback, a fim de evitar impactos negativos em seu desenvolvimento. Os gestores e líderes devem estar preparados para fornecer feedback de maneira adequada, compreendendo os diferentes tipos de aplicação dessa ferramenta de gestão, pois dessa forma, podem adotar uma abordagem mais eficaz ao fornecer esse retorno, de forma a promover o crescimento profissional e corrigir comportamentos improdutivos.

Quando um colaborador tem atitudes que precisam de correção, é preciso abordar o receptor do feedback, destacando os pontos específicos que necessitam de melhoria e oferecendo orientações claras sobre como o colaborador pode melhorar seu desempenho. Entretanto, a aplicação inadequada pode influenciar negativamente no comportamento e no desempenho dos colaboradores, gerando assim, um feedback negativo.

Missel (2017, p. 12), argumenta que:

“[...] um feedback negativo pode ser destrutivo quando desqualifica ou humilha quem o recebe. É um desabafo, uma descarga de adrenalina. Pode ser pessoalmente ofensivo, vago, incompleto, sem sentido, exagerado ou sem efeito algum. Esse feedback, vindo de um superior ou subordinado, desmotiva e causa sérios danos no desempenho profissional.”

A fala da autora ressalta como o feedback negativo é uma ferramenta prejudicial quando utilizada de forma destrutiva, desqualificando ou humilhando o receptor. Assim, independentemente de sua origem, seja de um superior hierárquico ou de um colega, esse tipo de feedback pode desmotivar e ter impactos significativos no seu desempenho profissional.

Da mesma forma, Aguiar *et al.* (2019, p. 145) afirmam como o feedback negativo/ofensivo é capaz de desvalorizar e desqualificar uma pessoa no ambiente de trabalho:

[...] são comentários críticos e negativos que ultrapassam a ação ou a atividade, atingindo o indivíduo como pessoa; torna-se pessoal, e não profissional. Desvaloriza ou desqualifica o indivíduo, e não a ação, atividade ou atitude feita de forma incorreta. O ideal é que esse tipo de feedback jamais aconteça nas relações profissionais.

Dessa forma, tanto Missel (2015), quanto Aguiar *et al.* (2019) acreditam que o feedback negativo pode ser extremamente prejudicial quando ultrapassa os limites profissionais e se torna pessoal, desqualificando ou desvalorizando o receptor. Para eles, essa abordagem negativa ou mal formulada, além de desmotivar, pode causar danos no desempenho profissional e no ambiente de trabalho, gerando consequências adversas, minando a confiança, a motivação e a produtividade. Portanto, é preciso que os gestores estejam cientes do impacto de suas palavras e adotem uma abordagem respeitosa ao fornecer feedback, focando na melhoria das ações e não na desvalorização do colaborador.

Moreira (2009) contradiz essas afirmações, argumentando que o feedback não pode ser considerado negativo quando tem como objetivo reorientar o colaborador em direção ao desenvolvimento e à meta estabelecida, desde que seja livre de humilhação. Para o autor, o feedback é uma ferramenta de reorientação e não deve ser categorizado como negativo:

[...] É como perguntássemos: Como você educa os seus filhos? Deixando que façam o que quiserem ou reorienta a cada erro cometido? Isso é negativo? Lógico que não! Portanto, negamo-nos a falar em feedback negativo. Podemos falar, e já falamos, no mau uso de feedback, com conseqüências terríveis, mas nenhum feedback que merece esse nome pode ser chamado de negativo[...]. (MOREIRA, 2009, p. 42)

Segundo o autor, quando houver a necessidade de se aplicar uma crítica ao colaborador, essa crítica deve ser fundamentada no respeito e na empatia por parte do emissor, evitando qualquer forma de humilhação. Para ele é essencial que o feedback ofereça suporte e orientação para o crescimento profissional do colaborador, visando promover mudanças construtivas em suas atitudes.

Há uma certa divergência de opiniões quanto ao feedback negativo, alguns autores acreditam que ele deve ser aplicado para ressaltar os comportamentos e ações erradas, utilizando críticas para que o comportamento não seja repetido pelo colaborador, enquanto outros acreditam que essa não é a melhor prática para corrigir essas ações erradas, deve ser ressaltado esses comportamentos sem criticar, pois gera conseqüências negativas para quem o recebe.

Conforme destacado pelos autores supracitados, podemos classificar que se houver críticas negativas sem fundamento e com o uso de palavras que possam gerar humilhação no receptor, esse feedback, na verdade, é ofensivo e não apenas negativo, que tem apenas como propósito impedir a repetição de algum comportamento do colaborador.

Knapik (2008) ressalta que o feedback pode servir como uma resposta positiva e um estímulo para o desempenho desejado. Apresentar uma comunicação clara, precisa e objetiva pode revelar falhas no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado. Nessas situações, é possível encontrar alguma resistência por parte do receptor, o que destaca a importância de uma abordagem cuidadosa e empática ao fornecer feedback.

Sendo assim, para a autora, quando for preciso criticar algum comportamento ou ação errada, deve ser usada uma abordagem baseada na empatia, para que o receptor possa entender sem criar uma resistência por conta de uma abordagem inadequada e desvalorizante.

Para Celestino (2018, p. 131 e 132):

É importante reforçar que o principal papel de um líder é formar outros líderes. O feedback é uma competência fundamental para essa tarefa. Ele é chamado de positivo para enaltecer uma ação que cumpriu um propósito de maneira marcante. E é chamado de negativo quando é feito para evitar a repetição de uma ação que não cumpre um propósito.

Para o autor, quando houver a necessidade de corrigir um comportamento errado com o intuito de evitar sua repetição ou piora, deve ser aplicado um feedback negativo, e quando houver atitudes corretas, deve ser destacado e elogiado pelos gestores. Dessa forma, há uma troca saudável entre a abordagem positiva e negativa. Se por um lado, o feedback negativo pode desmotivar e desvalorizar os colaboradores, se for utilizado de forma ofensiva, o feedback positivo tem o poder de inspirar, motivar e impulsionar o crescimento profissional.

Conforme Missel (2017), o feedback positivo tem o poder de motivar e reforçar os comportamentos e ações bem sucedidas, gerando bem-estar em quem vai receber. Essa abordagem permite uma gestão eficaz do desempenho dos colaboradores, incentivando o desenvolvimento e aprimoramento contínuo. Celestino (2018) complementa afirmando que existem essencialmente duas situações que se apresentam como oportunidades para fornecer feedback: quando a ação de alguém atende de forma exemplar aos objetivos estabelecidos ou quando, por algum motivo, os objetivos não são alcançados.

Assim, se é preciso aplicar uma correção quando há um comportamento inadequado, da mesma forma, é preciso aplicar um reconhecimento quando há um comportamento adequado. Dessa forma, ao fornecer o feedback positivo, os gestores não apenas reforçam e valorizam comportamentos desejáveis, mas também geram um bem-estar, fortalecendo a autoconfiança e o engajamento dos colaboradores. Além disso, esse retorno cria um ambiente de trabalho saudável e motivador, onde os colaboradores se sentem valorizados e incentivados a alcançar seus potenciais máximos.

Entretanto, para Celestino (2018), o feedback positivo deve ser aplicado de forma verdadeira e sem conter exageros, refletindo a realidade do desempenho do colaborador, para assim, o mesmo não interpretar como falta de sinceridade ou como uma tentativa de manipulação por parte do gestor, o que pode minar a confiança e a credibilidade desse processo. Outra situação que pode vir a acontecer, é a percepção do colaborador de que as avaliações positivas eram excessivas, se tornando algo decepcionante para ele, especialmente quando percebe que esses elogios não refletiam com precisão a realidade.

Portanto, é fundamental que o feedback positivo seja genuíno e baseado em observações concretas e relevantes para fortalecer o desenvolvimento profissional do colaborador. Além disso, essa prática é a que menos tem consequências controversas, ao contrário do feedback negativo que geralmente pode gerar resistência e até mesmo desmotivação dos colaboradores. O feedback positivo cria um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu esforço e contribuição, gerando assim, um clima organizacional mais saudável e colaborativo.

Além disso, é fundamental reconhecer que, junto com o feedback positivo, o feedback corretivo desempenha um papel igualmente importante no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Missel (2017) considera que o feedback corretivo tem o propósito de orientar as habilidades existentes dos colaboradores em direção ao aperfeiçoamento. Para que seja eficaz e construtivo, deve ser administrado de maneira apropriada, seguindo uma metodologia específica de se aplicar essa técnica.

Segundo Aguiar *et al.* (2019), o feedback corretivo é aplicado quando é necessário corrigir um comportamento, ação ou atitude. Requer habilidades por parte do emissor do feedback e humildade por parte do receptor. É importante que essa prática não seja dada de forma punitiva e que seja realizada de maneira individual, a menos que seja destinado a toda a equipe, caso em que deve ser geral e não direcionado a um indivíduo específico. Essas considerações dos autores citados destacam a importância do feedback corretivo como uma ferramenta construtiva e essencial para o aprimoramento profissional dos colaboradores.

Em síntese, o feedback, quando fornecido de maneira adequada para cada caso, se torna uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e das organizações. Ao adotar uma abordagem respeitosa e orientada para o crescimento, os gestores podem criar um ambiente de trabalho que promova a excelência e a realização pessoal dos colaboradores.

2.3 APLICAÇÃO DE UM FEEDBACK EFICAZ

A eficácia no contexto do feedback é essencial para influenciar mudanças significativas no comportamento, desempenho e ambiente de trabalho dos colaboradores. Para que essa técnica seja aplicada de forma bem-sucedida, os gestores precisam compreender sua importância e tipologia, visando alcançar os resultados desejados.

Como destacado por Dejours (2022, p. 13):

Os acordos firmados entre os trabalhadores no âmbito de um coletivo, de uma equipe ou de um ofício, e que se estabilizam sob a forma de acordos normativos, ou ainda sob a forma de regras de trabalho, apresentam sempre um vetor duplo: o objetivo de eficácia e de qualidade do trabalho, de um lado, o objetivo social, de outro. A cooperação supõe um compromisso que é a um só tempo técnico e social. Isso se deve ao fato de que trabalhar não é, em tempo algum, apenas produzir: é também e sempre viver junto. E viver junto não é um pressuposto em si, supõe a mobilização da vontade dos trabalhadores com o objetivo de esconjurar a violência no âmbito dos litígios ou das desavenças capazes de produzir desacordos entre as partes, sobre as maneiras de trabalhar.

O autor, ao discutir sobre a natureza dos acordos estabelecidos entre trabalhadores em contextos coletivos, como equipes ou setores específicos, destaca não apenas a busca por eficácia e qualidade do trabalho, mas também o aspecto social subjacente. Esses acordos, que moldam a interação entre os membros da equipe, enfatizam a necessidade de resolver conflitos e discordâncias no ambiente de trabalho. Ele ressalta que trabalhar não é apenas realizar tarefas, mas também conviver e colaborar harmoniosamente, exigindo comprometimento dos trabalhadores para evitar ou resolver conflitos que possam surgir durante as atividades laborais.

Embora Dejours (2022) não mencione diretamente o feedback, sua análise ressalta a importância da cooperação e do comprometimento dos trabalhadores para promover um ambiente de trabalho harmonioso. Essa dinâmica social é fundamental para a aplicação eficaz do feedback, pois não apenas influencia o desempenho individual, mas também contribui para a colaboração dentro da equipe, criando um ambiente mais produtivo e harmonioso.

Além disso, como complemento às reflexões de Dejours (2022), a compreensão da cultura organizacional também desempenha um papel fundamental na eficácia do feedback, como aponta Celestino (2018). Para ele, cada organização possui uma cultura única, sendo fundamental que os gestores consigam compreender e se adaptar a essas características, desenvolvendo métodos precisos para compreender a cultura organizacional, lidar com as pessoas e situações específicas, a fim de direcionar sua equipe para o alcance dos resultados desejados. O conhecimento da cultura empresarial e sua influência nas estratégias adotadas torna-se, portanto, essencial para a organização.

Nesse sentido, a comunicação organizacional surge como uma ferramenta fundamental para a eficácia do feedback, sendo assim, nas organizações, é essencial que os gestores usem uma comunicação eficiente para oferecer feedback de forma correta.

Nas organizações, muitos dos desafios enfrentados têm suas raízes em deficiências na comunicação, que podem manifestar-se como inadequações, falta de oportunidade ou simplesmente como falhas. Lacombe e Heilborn (2015) destacam que todo processo de comunicação é intrinsecamente falho e suscetível a distorções. Essas distorções são, em grande parte, atribuíveis ao fato de que o emissor precisa traduzir seu pensamento em palavras, codificando sua mensagem em uma forma linguística, enquanto o receptor precisa decodificar essas palavras e transformá-las novamente em pensamento. Nesse processo de codificação e decodificação, é comum que ocorram distorções significativas.

Dessa forma, ao estabelecer uma cultura organizacional que valorize e promova a utilização do feedback, aliada a uma comunicação clara e objetiva, é preciso compreender

como aplicar efetivamente esses princípios no cotidiano organizacional. Nesse sentido, é fundamental distinguir entre abordagens construtivas e destrutivas, garantindo que o desempenho dos colaboradores não seja prejudicado por essas falhas de comunicação.

No capítulo anterior, foram explorados diferentes tipos de feedbacks, sendo eles: o positivo, o negativo e o corretivo. Como já visto, enquanto o feedback positivo destaca as conquistas e pontos fortes dos colaboradores, motivando-os e reforçando comportamentos desejados, o feedback negativo aponta áreas de melhoria ou comportamentos inadequados que necessitam de ajustes. Além disso, o feedback corretivo concentra-se na identificação e correção desses comportamentos, visando melhorar o desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. É fundamental ressaltar que tanto o feedback negativo quanto o corretivo devem ser oferecidos de forma construtiva, evitando práticas ofensivas e humilhantes, para não comprometer o progresso e o ambiente de trabalho.

Ao adotar abordagens construtivas, os gestores podem cultivar um ambiente de trabalho mais motivador, onde os colaboradores se sintam valorizados e incentivados a alcançar seu pleno potencial. Aguiar *et al.* (2019) complementam essa observação ao destacar que os programas de estímulo à motivação são investimentos que beneficiam tanto os colaboradores quanto as empresas, contribuindo para a qualidade de vida e a satisfação no ambiente de trabalho, refletindo em um clima organizacional mais positivo.

Seguindo essa lógica, quando o gestor percebe comportamentos adequados dos colaboradores, deve-se aplicar um feedback positivo, com o objetivo de elogiar e reforçar esse comportamento. Para Celestino (2018, p. 133), o feedback positivo: “deve ser feito preferencialmente em público, ou seja, na presença dos demais colegas do funcionário. A razão para isso é destacar os comportamentos que você quer ver repetidos na empresa”.

Essa prática de reconhecer o trabalho bem feito e elogiar o colaborador na frente da equipe tem o poder de motivá-lo ainda mais, assim como o restante da equipe. Além disso, cria um ambiente onde os bons exemplos são valorizados e incentivados. De acordo com França (2013, p. 134), “A valorização é um grande trunfo que as empresas têm nas mãos. O elogio, a palavra positiva é sempre bem-vinda”. Essa prática de fornecer feedback positivo na frente de todos contribui para uma cultura organizacional positiva e produtiva.

Por outro lado, jamais deve ser aplicado o feedback negativo na frente dos outros membros da equipe, pois isso pode gerar constrangimento e desmotivação, além de prejudicar o relacionamento entre os colaboradores e abrir brecha para desentendimentos e intrigas entre eles. O feedback negativo deve ser oferecido de forma privada e construtiva, visando corrigir comportamentos sem expor o indivíduo ao julgamento público, pois esse tipo de prática é

prejudicial tanto para os funcionários, quanto para as organizações, como afirmam diversos autores.

Celestino (2018) discute como o tratamento desrespeitoso aos funcionários pode impactar negativamente sua atitude em relação aos propósitos da empresa. Ele observa que, quando tratados de maneira desrespeitosa, os funcionários tendem a retrair-se e podem tornar-se cínicos ou apáticos, não se preocupando em cumprir os objetivos organizacionais. Além disso, o autor destaca o risco de se exceder nesses momentos, podendo fazer com que a empresa seja processada por assédio moral. Ele afirma: “Expor alguém repetidamente a situações constrangedoras ou humilhantes já caracteriza essa condição – e duas vezes já é repetição.” (CELESTINO, 2018, p.136).

Seguindo as reflexões do autor, fica evidente que a habilidade primordial que um líder deve possuir durante o processo de feedback é a capacidade de lidar com as suas emoções e com as de outras pessoas. Sem essa habilidade, é questionável se o profissional em posição de liderança deveria estar desempenhando essa função. Para ele, o momento do feedback não deve ser utilizado para liberar emoções negativas, tampouco para rotular indivíduos com qualquer termo pejorativo, pelo contrário, deve-se manter o respeito.

Além disso, outras formas de aplicação do feedback negativo podem ser prejudiciais aos funcionários. Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) apontam que expressões genéricas como “dê o máximo de si” não fornecem orientações específicas para a melhoria do desempenho, o que pode prejudicar a motivação e o engajamento com a tarefa. Sendo assim, frases vagas e feedback insignificante e vago também não ajudam na hora de aplicar o feedback negativo e devem ser substituídas por uma abordagem melhor.

De acordo com Celestino (2018), o primeiro passo para se aplicar um feedback negativo eficaz é chamar o colaborador para uma conversa particular, sem criar uma aura de medo no funcionário de que ele irá ser demitido. Pelo contrário, é preciso deixar claro a importância que ele tem para a organização e fazer com que ele se sinta valorizado por uma característica que ele tem. Após isso, nunca deve-se utilizar a palavra “mas”, pois perde todo o efeito do que acabou de ser dito. Nesse caso, é melhor utilizar a palavra “e”, pois complementa o que foi dito sem gerar uma sensação de “você é bom, mas...”. Assim, consegue-se aplicar a frase que convida-o a mudar ou corrigir o comportamento.

Seguindo as ideias de Celestino, no processo de convite para mudança de comportamento, o gestor deve manter um tom de voz neutro, sem apresentar uma ameaça para o ouvinte que provavelmente estará com receio de que vai ser demitido.

É para ser falado com o intuito de abrir um espaço sereno para que o diálogo prossiga, e não para que a pessoa se sinta intimidada ou pressionada. “O que nós podemos fazer para que isso não ocorra novamente?” É um convite para que a pessoa reflita com você e, principalmente, estabeleça um compromisso para que a ação não volte a acontecer. Lembre-se: se você for ameaçador, aumentar o volume de sua voz ou usar um tom de intimidação, provocará emoções indesejáveis na pessoa. Serenidade é o segredo para que o feedback aconteça com o objetivo de trazer a pessoa para a reflexão e, principalmente, para a mudança de comportamento. (CELESTINO, 2018, p. 139)

Por fim, o autor argumenta que após esse momento de reflexão sobre os pontos a serem discutidos e melhorados, o gestor pode perguntar sobre o que se passa com o funcionário em sua vida pessoal, se está passando por um momento difícil ou não. Esse simples ato gera conexão entre gestor-colaborador, pois mostra ao receptor que embora alguma atitude dele precise de mudança, o gestor o apoia e espera sua melhora.

Sendo assim, é preciso lembrar da divergência de opiniões discutidas no capítulo anterior, quanto à eficácia do feedback negativo. Enquanto para alguns autores essa prática é necessária e deve ser aplicada de forma respeitosa, sem humilhar o receptor, para outros ela trata-se de uma abordagem vaga ou destrutiva, que nem mesmo deveria ser aplicada. Para eles, essa prática deveria ser substituída pelo feedback corretivo, que é mais completo e traz mais benefícios para as organizações.

Nesse sentido, se a abordagem destrutiva não é a melhor ferramenta para orientar os colaboradores no caminho correto aos objetivos da organização, então deve-se focar em aplicar o feedback corretivo, que não apenas identifica e corrige comportamentos inadequados, mas também oferece orientações construtivas para o desenvolvimento dos colaboradores. Essa abordagem não apenas aponta erros e corrige falhas, mas também fortalece o vínculo entre gestores e colaboradores, pois é percebida como uma oportunidade de aprendizado e desenvolvimento mútuo.

Aguiar. *et al.* (2019, p.147 e 148) definem sobre como deve ser aplicado o feedback corretivo:

Feedback corretivo — deve ser realizado visando a alcançar uma melhoria; o objetivo é que o funcionário perceba o comportamento, a atitude ou a ação e fique motivado a corrigi-la. O ideal é seguir alguns passos:

- Deve ser efetuado assim que o problema, a situação ou o erro ocorre; deve-se esclarecer a situação, perguntando o que ocorreu, sendo específico quanto ao comportamento, a atitude ou a ação a que nos referimos;
- Deve-se deixar claro por que o comportamento, a atitude ou a ação foi inadequada ou incorreta, baseando-se em dados ou informações perceptíveis e, se possível, mensuráveis;
- Indique claramente a forma como se espera a correção ou a mudança de comportamento, atitude ou ação; se for o caso, indique e incentive um

- treinamento ou capacitação para preencher a lacuna de conhecimento, ou disponibilize alguém para ajudar;
- Defina claramente um prazo viável para a mudança.

Para o autor, ao seguir esses passos, os gestores podem oferecer feedback corretivo de forma construtiva e eficaz, promovendo o desenvolvimento profissional e contribuindo para o crescimento individual e organizacional. Missel (2017, p. 12) afirma: “Todo profissional precisa de retorno, e muitos feedbacks são mesmo negativos, rudes e equivocados. O segredo é saber extrair e decodificar o que é relevante e tornar a crítica útil”. A autora ainda afirma que a abordagem de feedback preferida dos gestores é o feedback corretivo:

Quando pergunto nos workshops de lideranças ou para meus alunos na universidade se eles preferem dar ao subordinado o feedback corretivo ou positivo, em 90% dos casos a resposta é: “O feedback corretivo, pois as pessoas precisam saber no que precisam melhorar”. Sem dúvida, isso é importante, mas, exceto em casos específicos que possam causar grandes danos, o feedback positivo pode proporcionar uma motivação mais duradoura, resultando em atitudes positivamente inesperadas. (MISSEL, 2017, p.55)

No entanto, deve-se haver um equilíbrio entre as abordagens de feedback, não priorizando nenhuma sobre a outra, mas simplesmente reconhecendo a importância de ambas em diferentes contextos e situações. O feedback corretivo é essencial para identificar e corrigir comportamentos inadequados, fornecendo orientações para a melhoria do desempenho. Por outro lado, o feedback positivo desempenha o papel de reconhecer e reforçar os comportamentos desejados, incentivando e motivando os colaboradores a continuarem com suas boas práticas.

Portanto, ao encontrar um equilíbrio entre essas abordagens, os gestores podem promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo, onde os colaboradores se sintam apoiados em seu desenvolvimento profissional. Além disso, esse equilíbrio ajuda a criar uma cultura organizacional que valoriza tanto a correção de erros quanto o reconhecimento de conquistas, contribuindo para o crescimento individual e organizacional a longo prazo.

2.4 FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO

Na era da globalização, a mão de obra menos qualificada é frequentemente descartada, deixando os trabalhadores nessa categoria sem oportunidades significativas. Isso reflete a dinâmica do mercado de trabalho contemporâneo, onde as exigências estão em constante

evolução, e os profissionais menos qualificados enfrentam dificuldades para se inserir e progredir no ambiente laboral. (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Essa realidade se reflete nas condições adversas enfrentadas pelos jovens no mercado de trabalho. Diante de uma oferta abundante de mão de obra, os jovens frequentemente se veem competindo em condições desiguais com os adultos. Muitas vezes, são direcionados para ocupações de baixa qualidade, visando garantir uma fonte mínima de renda para suas subsistências. Essa situação, não apenas compromete suas chances de acesso à educação contínua, mas também limita seu desenvolvimento profissional. (SOARES DE CARVALHO, 2004 apud POCHMANN, 2007).

Entretanto, diante dessa realidade, surgiram iniciativas do governo para integrar os jovens aprendizes nas empresas, reconhecendo as notáveis barreiras de entrada que eles enfrentam no mercado de trabalho contemporâneo. Conforme estabelecido pelo art. 429 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 10.097/2000, de 1º de maio de 1943, estipula que todos os estabelecimentos, independentemente de sua natureza, são obrigados por lei a contratar aprendizes. A legislação determina que cada empresa deve reservar uma parcela de sua força de trabalho para aprendizes, variando de 5% a 15% do total de seus colaboradores. (BRASIL, 2000).

Essa lei permite que os jovens tenham uma oportunidade de entrada no mercado de trabalho, mesmo diante das adversidades enfrentadas. Ao reservar uma parte de suas vagas para aprendizes, as empresas contribuem para a formação e desenvolvimento profissional desses jovens, oferecendo-lhes uma chance de adquirir experiência prática e habilidades essenciais para suas carreiras futuras. Além disso, essa medida também ajuda as empresas a moldar uma força de trabalho mais qualificada e preparada para os desafios.

A Lei do Estágio é outra importante legislação que visa facilitar a entrada dos jovens no mercado de trabalho e auxiliá-los a adquirir experiência. Ela oferece aos jovens a oportunidade de iniciar suas carreiras ou aplicar os conhecimentos adquiridos durante sua formação educacional, seja ela de nível médio ou superior. A legislação que regula o estágio é a Lei Federal Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que estabelece as diretrizes para sua realização, além dos direitos e deveres tanto dos estagiários quanto das organizações contratantes. Essa lei busca proporcionar um ambiente de aprendizado supervisionado, contribuindo para a formação profissional dos estudantes e preparando-os para os desafios do mercado de trabalho. (BRASIL, 2008)

No entanto, apesar dessas medidas, os desafios enfrentados pelos jovens no mercado de trabalho ainda persistem. Moura e Andrade (2014), aplicaram um estudo de campo na

ONG IA3 e no SENAI, e o resultado da pesquisa conclui que 70% dos jovens possuem dificuldades para a inserção no mercado de trabalho, enquanto 30% demonstram alto índice de despreparo devido à imaturidade e falta de autoconfiança.

Seguindo com o estudo de campo realizado por Moura e Andrade (2014), foi declarado que 41% dos jovens demonstram falta de preparo para lidar com entrevistas de emprego, seja devido à insegurança ou à dificuldade em se comunicar de maneira eficaz. Além disso, o desânimo tem aumentado progressivamente toda vez que uma oportunidade de emprego é perdida, alcançando 43%. Essa desmotivação é frequentemente atribuída à forte concorrência no mercado de trabalho.

Embora haja políticas públicas como estas já citadas, que colocam os jovens no mercado de trabalho, elas estão sujeitas a falhas, principalmente quando se muda de governo ou não são bem aplicadas como deveriam, como aponta Carvalho (2004).

Não há homogeneidade entre as políticas nem um eixo organizador. Há programas sobrepostos e que nem atendem o público a que deveriam atender, contraditoriamente. Além disso, é considerável a dificuldade para se constituir qualquer cultura do direito do jovem ao trabalho graças à descontinuidade dos programas, no que esse direito se assemelha à dificuldades equivalentes de outros direitos, como à educação, à saúde, à comunicação etc. (CARVALHO, 2004, p.16)

Diante dessa constatação do autor, fica evidente as lacunas e desafios existentes nas políticas públicas voltadas para os jovens no mercado de trabalho, embora seja positiva a iniciativa do governo em criá-las. Ainda assim, a falta de consistência e coordenação entre essas políticas resulta em programas sobrepostos e muitas vezes ineficazes, deixando de atender adequadamente às necessidades reais dos jovens trabalhadores.

Além de considerar as dificuldades que esses jovens enfrentam, como a falta de experiência e de maturidade no mercado de trabalho, é preciso conhecer as particularidades dessa geração que está ingressando no primeiro emprego, denominada como a ‘geração Z’, que segundo Missel (2017), é uma geração caracterizada por ter nascido e crescido em meio à revolução tecnológica e à rápida disseminação da internet. Como resultado, eles geralmente possuem habilidades digitais bem desenvolvidas, mas podem carecer de experiência prática no ambiente de trabalho tradicional.

A geração Z é formada pelos jovens nascidos a partir de 1992 e se caracterizam por serem multitarefeiros, multiconectados, multiestimulados e multi-informados. É a geração que tem capacidade de fazer muitas coisas ao mesmo tempo, nascida e criada junto com a internet, conversando com várias pessoas on-line por meio das redes sociais, ouvindo música no iPod enquanto assistem à TV ou estão mexendo no computador, celular, tablet. Além de tudo isso, conseguem trabalhar e estudar ao

mesmo tempo, muitas vezes sem perder a qualidade, dando pouca importância aos valores tradicionais da sociedade. (MISSEL, 2017, p.51)

Assim, ao analisar as características da geração Z, torna-se evidente a necessidade de abordar a importância do feedback no primeiro emprego. Contudo, apesar do domínio digital desde cedo, essa geração se depara com desafios ao ingressar no ambiente de trabalho tradicional, caracterizado por hierarquias rígidas, processos burocráticos e comunicação formal. Diante dessas dificuldades, é fundamental considerar a abordagem de feedback como uma ferramenta para orientar e integrar esses jovens no mercado de trabalho. Seguindo essa linha de raciocínio, para Missel (2017), as empresas que reconhecem a importância de integrar as diferentes gerações em seus projetos e equipes podem alcançar melhores resultados.

Ao respeitar as habilidades de cada geração, é possível criar um ambiente onde todos tenham seu espaço e contribuam mutuamente. Nesse sentido, o feedback, quando aplicado de forma sistemática e com uma metodologia adequada, pode desempenhar um papel fundamental na pacificação das divergências entre as gerações no ambiente de trabalho. Para ela, essa técnica de feedback é a melhor ferramenta de gestão para conciliar essas diferenças, que são comuns no dia a dia das empresas.

Embora os mais jovens sejam frequentemente agentes de mudança nas organizações, é igualmente preciso reconhecer a importância dos colaboradores experientes e promover uma troca de conhecimentos entre as diferentes gerações, gerando uma aprendizagem mútua. A mentalidade inovadora dos jovens desafia os mais velhos a saírem de suas zonas de conforto, enquanto os mais experientes podem atuar como mentores, fornecendo a ponderação e a paciência de que os jovens necessitam.

Como destacado por Rosa (2024), há algumas décadas, era comum que os funcionários se comprometessem a longo prazo com uma empresa, permanecendo nela até a aposentadoria. No entanto, nos dias atuais, a tendência é oposta, com uma baixa retenção e a geração Z demonstrando uma tendência a não permanecer muito tempo em um único emprego. A retenção de funcionários está cada vez mais baixa, o que é hoje uma enorme preocupação para as organizações, pois elas não estão conseguindo manter funcionários e dentro de suas equipes. Isso pode resultar em uma perda de conhecimento institucional, falta de continuidade nos projetos e dificuldade em cultivar uma cultura organizacional sólida.

Os fatores predominantes que contribuem para a alta rotatividade dos jovens incluem questões relacionadas ao salário, flexibilidade e ambiente de trabalho saudável. O salário continua sendo o principal motivador para deixar um emprego, mesmo em um ambiente

considerado saudável, refletindo uma tendência em que os jovens não hesitam em buscar novas oportunidades diante de insatisfações financeiras. Além disso, a busca por flexibilidade nos horários e a demanda por ambientes de trabalho positivos e propícios ao crescimento são aspectos cada vez mais valorizados pelos profissionais mais jovens. (ROSA, 2024).

Missel (2017) participou de algumas reuniões a respeito dessa baixa rotatividade dos jovens nas organizações, a fim de analisar quais práticas os gestores podem adotar para aumentar a permanência dessa geração. A autora, ao realizar um estudo onde observou o comportamento de mais de sessenta empresas, e dos funcionários que nelas trabalhavam, chegou a conclusão de que o melhor caminho para diminuir essa rotatividade e reter os melhores talentos, seria por meio de 11 estratégias:

1. Reuniões de feedback constantes.
 2. Programas de especialização e treinamentos.
 3. Programas de acompanhamento realizados pela gerência imediata e não pelo RH.
 4. Ambiente saudável de trabalho.
 5. Participação em projetos desafiadores.
 6. Reconhecimento e valorização direta do trabalho.
 7. Oferta de salários a preços praticados no mercado.
 8. Imagem e solidez da empresa.
 9. Diversificação de tarefas e responsabilidades.
 10. Oferta de remuneração variável e benefícios indiretos.
 11. Possibilidade de ascensão profissional.
- (MISSEL, 2017, p.53)

Com essas estratégias, é oferecido aos colaboradores feedbacks constantes, treinamento para solucionar dificuldades de aprendizado, que principalmente, os jovens possuem por estarem em suas primeiras experiências profissionais, também é promovido um ambiente de trabalho saudável, estimulando o engajamento e o bem-estar dos funcionários. A participação em projetos desafiadores oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, enquanto o reconhecimento direto do trabalho realizado reforça a valorização dos colaboradores. Além disso, a oferta de salários competitivos, benefícios e a possibilidade de ascensão na carreira são fatores essenciais para atrair e reter os melhores talentos.

Sendo assim, o feedback nesse começo de carreira é de suma importância para os jovens que estão iniciando no mercado de trabalho, pois serve como um auxílio para mostrar a eles se estão indo bem e orientá-los para se desenvolverem e atingirem seus potenciais, como afirma Missel (2017). Essa técnica, se aplicada de forma correta, como já vimos no decorrer deste trabalho, tem o poder de acolher os erros, direcionando-os para atitudes e comportamentos mais produtivos e construtivos. Além disso, ao oferecer um retorno positivo, onde há o reconhecimento de suas ações e comportamentos, permite que o jovem se sinta

valorizado e inclinado a melhorar cada vez mais, contribuindo assim para seu desenvolvimento profissional.

Essa simples atitude de fornecer um feedback correto não apenas beneficia os jovens profissionais em ascensão, mas também as organizações que enfrentam a questão da alta rotatividade de funcionários, conforme apontado por Rosa (2024). Ao cultivar um ambiente onde os jovens se sintam valorizados e motivados, as empresas podem aumentar significativamente a retenção de funcionários, proporcionando-lhes a oportunidade de crescer dentro da organização.

Essa abordagem se mostra ainda mais vital em uma época em que a geração Z, marcada pela sua volatilidade, está entrando no mercado de trabalho, com pouca ou nenhuma experiência. Assim, ao oferecer um ambiente que valoriza o desenvolvimento profissional e a comunicação aberta, as organizações podem não apenas controlar a rotatividade, mas também cultivar uma cultura de aprendizado contínuo e inovação nas organizações.

Em conclusão, tornam-se evidentes as dificuldades enfrentadas pelos jovens em seus primeiros empregos. Ao analisar de forma abrangente, podemos perceber que, embora o governo tenha implementado políticas públicas e programas de inserção dos jovens no mercado de trabalho, estes estão sujeitos a falhas e podem não funcionar adequadamente. Além disso, há a questão das particularidades da geração Z, marcada pela volatilidade e inconstância, o que torna esses desafios ainda mais complexos.

2.5 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DO PRIMEIRO EMPREGO

Na gestão organizacional, a motivação é um fator importante para impulsionar o desempenho e a produtividade dos funcionários. Nesse sentido, compreender as diferentes razões que levam as pessoas a agir de determinada maneira é essencial para os gestores entenderem como motivar suas equipes de forma eficaz. Como destacado por Gondim e Silva (2004), a motivação é um campo de estudo valorizado na psicologia, pois busca entender as diferenças individuais nas fontes de motivação.

[...] Afinal de contas, o que faz alguém perder uma noite de sono lendo um livro aparentemente entediante para outro leitor? O que faz também uma pessoa sentir-se desafiada a dar resposta a um problema matemático de difícil solução e não conseguir desviar sua atenção até resolvê-lo, enquanto outra pessoa, diante do mesmo problema, decide procurar colegas que lhe possam ensinar rapidamente os passos necessários para sua solução? Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado “motivação”. (GONDIM; SILVA, 2004, p.1).

Assim, ao analisar a motivação no contexto organizacional, se faz necessário entender o motivo para que cada pessoa se sinta mais ou menos impulsionada. Por isso, é importante compreender algumas definições do que é essa prática. Para Gondim e Silva (2004, p. 1), “a palavra “motivação” é derivada do latim *motivus* e refere-se a “tudo aquilo que pode fazer mover”, “que causa ou determina alguma coisa” ou “o fim ou razão de uma ação”.

Salanova, Hontangas e Peiró (1996, p.16 apud Mourão; Marins, 2010, p. 2) definem motivação como uma “ação dirigida a objetivos, sendo auto-regulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas”.

Segundo Bergamini (2018), a motivação é fundamental para impulsionar as ações individuais e coletivas. Ela é o combustível interno que capacita os indivíduos a perseguirem seus objetivos e metas, e a darem significado às suas atividades, refletindo o propósito que impulsiona cada um a agir.

Para Gomes e Quelhas (2003, p. 9), “A ideia de motivação no ambiente organizacional está intimamente ligada à concepção que se tem a respeito da percepção do empregado relativamente à tarefa ou atividade que este executa”.

Dado essas definições dos autores supracitados, é possível compreender a complexidade e abrangência do conceito de motivação no contexto organizacional. A motivação vai além de simplesmente impulsionar ações, ela também envolve uma interação complexa entre fatores internos e externos, necessidades individuais, emoções, valores e metas, que moldam o comportamento e a experiência dos colaboradores dentro da organização.

Assim, a compreensão da motivação nas organizações requer uma abordagem holística, que leve em consideração tanto os aspectos individuais quanto os contextuais. Dessa forma, consegue-se analisar e entender os motivos pelos quais os colaboradores são mais ou menos impulsionados a concluir suas tarefas e a alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

No entanto, apesar das extensas pesquisas e teorias sobre a motivação humana, sua natureza continua sendo subjetiva. Conforme argumentado por Latham (2012 apud Dourado e Souza, 2020), embora muitas investigações estejam em andamento para preencher essa lacuna, ainda não há consenso nas discussões sobre motivação no ambiente de trabalho. Essa falta de consenso tem levado à proliferação de diversas teorias motivacionais em debate atualmente, resultando em contínuas contradições sobre a verdadeira natureza da motivação.

Sendo assim, este trabalho terá um enfoque na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que é uma das teorias mais significativas no campo da psicologia motivacional, como afirma Dourado e Souza (2020), e servirá como base para entender a motivação dos jovens no contexto do primeiro emprego.

A importância dessa teoria para a realização pessoal vai além do alcance de objetivos, pois reflete sobre os propósitos de vida de cada um e do que precisam para ser feliz, indo a fundo no que está por trás da motivação. Este modelo oferece uma compreensão do que se passa com as pessoas no ambiente de trabalho, e permite analisar a situação dos jovens que buscam manter-se em seu primeiro emprego, desde a base da pirâmide proposta pelo referido autor até seus níveis mais altos. (DOURADO; SOUZA, 2020, p. 7).

Essa teoria proposta por Maslow, descreve uma hierarquia de necessidades humanas, organizadas em uma pirâmide, estas são dispostas em cinco níveis hierárquicos: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. Assim, à medida que as necessidades básicas são atendidas, o indivíduo procura alcançar a satisfação de necessidades mais complexas. Quanto mais uma necessidade é satisfeita, menos impacto ela tem na motivação, enquanto a falta dela aumenta a motivação. (Maslow, 1970; McGregor, 1999 apud Gomes; Quelhas, 2003, p.8).

Dourado e Souza explicam como funciona as necessidades na pirâmide de hierarquia de Maslow:

Na base da pirâmide se encontram as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas (fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais) e de segurança (proteção contra danos físicos e emocionais); por sua vez, na ponta da pirâmide se encontram as necessidades de nível alto, como necessidades sociais (afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento a um grupo), de estima, com fatores internos (respeito próprio, realização e autonomia), fatores externos (status, reconhecimento e atenção) e necessidade de auto realização que representa a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; incluindo o crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial. (MASLOW, 2013 apud DOURADO; SOUZA, 2020, p. 7).

Com isso, os colaboradores que estão ingressando no mercado de trabalho, enfrentam desafios únicos relacionados à motivação. Eles precisam adaptar-se a um novo ambiente, aprender novas habilidades e equilibrar as expectativas pessoais com as demandas profissionais, o que por si só, é um processo complexo. Nesse sentido, a teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades, oferece uma estrutura conceitual útil para entender como esses desafios impactam a motivação dos funcionários iniciantes.

Referente a isso, Dourado e Souza (2020) aplicaram uma pesquisa de campo em um Centro de Integração Empresa – Escola que fica localizado na região metropolitana de

João Pessoa, Brasil, que buscou compreender a motivação de jovens paraibanos no primeiro emprego. O estudo realizado teve como objetivo, comparar a motivação inicial dos jovens aprendizes ao ingressarem no mercado de trabalho com sua motivação para permanecer nas atividades.

A pesquisa envolveu entrevistas com 30 jovens, com idade entre 18 e 24 anos, que estavam atuando como assistentes administrativos em empresas de João Pessoa. Os resultados indicaram que a motivação inicial dos jovens para ingressar no primeiro emprego, era influenciada principalmente pela necessidade de suprir as demandas familiares e pela remuneração, enquanto a motivação para permanecer no trabalho, estava mais relacionada à busca por reconhecimento e realização pessoal.

No contexto do primeiro emprego, os jovens muitas vezes estão focados em satisfazer suas necessidades fisiológicas e de segurança, como receber um salário para suprir suas necessidades básicas e garantir estabilidade no emprego. À medida que essas necessidades são atendidas, eles podem começar a buscar reconhecimento, conexões sociais no ambiente de trabalho e oportunidades de crescimento profissional. Essas necessidades seriam as denominadas de estima e sociais, que ajudam a construir um senso de pertencimento e autoconfiança nos jovens. Além disso, a necessidade de autorrealização, que envolve alcançar o máximo potencial e buscar significado e propósito no trabalho, também se torna relevante à medida que os colaboradores ganham experiência e amadurecem em suas carreiras.

Dessa forma, fica evidente a importância dos gestores nesse processo. Assim, é preciso que eles auxiliem os jovens em suas motivações, não apenas pela remuneração, mas também com incentivos de suas necessidades, descritas pela teoria de Maslow. Uma forma de se fazer isso, é por meio da prática do feedback, que é uma técnica capaz de motivar e fazer com que o jovem se sinta impulsionado a buscar melhorias contínuas em seu desempenho. Além disso, o feedback positivo, como já estudado neste trabalho, contribui para sentimentos de valorização e reconhecimento, motivando os jovens no seu desenvolvimento dentro das organizações, permitindo assim, um desempenho mutuamente satisfatório.

3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como propósito apresentar uma descrição detalhada da metodologia adotada neste estudo, explicando cada etapa do processo. No entanto, para alcançar esse objetivo, é essencial começar definindo o termo "metodologia".

Matias-Pereira (2019) define a metodologia científica como o estudo dos métodos e ferramentas necessários para realizar uma pesquisa científica. O uso adequado dessas técnicas e processos permite ao pesquisador alcançar melhor desempenho e qualidade na produção científica. Para ele, o método busca auxiliar na elaboração de diversos tipos de trabalhos acadêmicos, como trabalhos de conclusão de curso (TCC), dissertações de mestrado e teses de doutorado.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), método é um conjunto de passos ou uma trajetória para atingir um objetivo específico, e o objetivo da ciência é a busca pelo conhecimento. O método científico consiste em uma série de procedimentos utilizados para alcançar o conhecimento. Assim, o método científico se torna fundamental na pesquisa científica, pois garante a sistematização e a confiabilidade dos resultados obtidos.

De acordo com Nascimento (2016), a metodologia de pesquisa refere-se à aplicação de métodos para adquirir conhecimento e fazer ciência, oferecendo caminhos alternativos, ferramentas e procedimentos. É uma ciência instrumental que apoia outras ciências, proporcionando flexibilidade nas abordagens e alternativas para resolver problemas e alcançar os resultados desejados em relação aos objetivos estabelecidos.

Para Matias-Pereira (2016), a metodologia representa a estrutura lógica do trabalho científico e se destaca por sua natureza normativa, e possui um caráter normativo distintivo da teoria. No entanto, os instrumentos e procedimentos empregados na investigação sociológica devem estar em conformidade com os critérios metodológicos. Por conseguinte, na prática da pesquisa, é desafiador dissociar completamente teoria e método, uma vez que uma investigação desprovida de fundamentos teóricos se torna praticamente inviável.

Assim, de acordo com os autores supracitados, fica evidente a importância da metodologia de pesquisa em orientar o processo de investigação científica, possibilitando a produção de conhecimentos válidos e verdadeiros ao longo de todo o processo de pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para Yin (2016), o delineamento da pesquisa é fundamental pois reforça a validade de um estudo e deve ser flexível, em vez de fixo ou rígido. Segundo o autor, é através do delineamento que se inicia uma pesquisa, permitindo uma estrutura que guia o processo investigativo.

Dessa forma, existem diversos tipos de metodologias que podem ser aplicadas em uma pesquisa, e é preciso escolher o método mais apropriado para cada tipo de estudo. A escolha da metodologia depende da natureza do problema de pesquisa, dos objetivos do estudo e dos recursos disponíveis. Assim, existe a natureza do estudo, classificadas como métodos quantitativos e qualitativos.

Métodos quantitativos, por sua vez, são úteis para quantificar dados e identificar padrões ou relações entre variáveis, enquanto métodos qualitativos permitem uma compreensão mais profunda das experiências e percepções dos participantes.

Neste contexto da natureza da pesquisa científica, Matias-Pereira (2016) define a pesquisa quantitativa como um modelo que busca mensurar tudo numericamente. Independentemente do tema investigado, este pode ser convertido em números, opiniões e informações para ser classificado e analisado. Para isso, é essencial utilizar recursos e técnicas estatísticas, como porcentagens, médias, modas, medianas, desvio-padrão, coeficientes de correlação, entre outros métodos de apresentação de resultados.

Seguindo esta mesma linha, Walliman (2015, p. 109) afirma: “Alguns dos principais objetivos da análise quantitativa são: medir; fazer comparações; examinar relações; fazer previsões; testar hipóteses; construir conceitos e teorias; explorar; controlar; explicar”. Assim, a análise quantitativa permite uma visão precisa e objetiva dos fenômenos estudados, facilitando a identificação de padrões e tendências que podem não ser facilmente perceptíveis por meio de métodos qualitativos.

A pesquisa quantitativa, nesse sentido, é um método fundamental para diversas áreas do conhecimento, pois proporciona uma base para a tomada de decisões informadas. Através da quantificação e análise estatística dos dados, os pesquisadores podem validar teorias, identificar relações causais e fazer previsões com maior grau de certeza.

Por outro lado, temos também a pesquisa qualitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa envolve a coleta de dados descritivos referentes a pessoas, locais e processos de

interação, obtidos através do contato direto do pesquisador com a situação investigada. Em vez de quantificar os eventos, essa abordagem visa compreender os fenômenos a partir da perspectiva e da realidade das pessoas que participam do estudo.

Marias-Pereira (2016, p. 84) afirma que:

No método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

Além disso, há também, os níveis de pesquisa, que são uma maneira de categorizar os estudos de acordo com sua profundidade e abrangência. Esses níveis incluem a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa, cada uma com seu propósito específico e métodos associados. Este estudo terá um enfoque na pesquisa de nível descritivo.

Matias-Pereira (2016, p. 88) define a pesquisa de nível descritivo como: “Método que cuida da descrição das características de determinada população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de relações entre variáveis e fatos”.

De acordo com Filho e Filho (2015), a pesquisa descritiva tem como objetivo caracterizar uma determinada população ou estabelecer relações entre variáveis. Geralmente, utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários, formulários e observação sistemática.

Assim, neste presente trabalho, a pesquisa se caracteriza como descritiva, com o objetivo de investigar e detalhar a importância do feedback no primeiro emprego. O objetivo principal é descrever como o feedback é percebido pelos jovens profissionais e como os gestores praticam e percebem o impacto do feedback no desenvolvimento desses profissionais.

A natureza do estudo contém uma abordagem mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos para uma melhor compreensão do tema em questão, entendendo os pontos de vista dos dois lados.

3.1.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA QUANTITATIVA

A parte quantitativa visa quantificar as percepções dos jovens profissionais sobre o feedback que recebem, sua frequência, qualidade e impacto no desenvolvimento profissional. A estratégia de pesquisa usada para essa etapa é por meio do método survey, que utiliza questionários estruturados.

Segundo Roesch (2005), as enquetes são empregadas para fins de pesquisa quantitativa, especialmente em estudos de grande escala. Nesses casos, geralmente busca-se coletar dados sobre opiniões ou preferências, com o objetivo de levantar dados para medir determinadas informações.

De acordo com Filho e Filho (2015), a pesquisa survey é uma técnica de levantamento caracterizada como um estudo descritivo, pois fornece uma descrição detalhada da situação no momento da coleta de dados. Normalmente, busca-se responder às perguntas quem, o quê, onde, quando e quanto.

3.1.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA QUALITATIVA

O delineamento da pesquisa qualitativa, por sua vez, busca entender as práticas de feedback dos gestores, os desafios enfrentados ao fornecer feedback e suas percepções sobre o impacto desse feedback no desenvolvimento dos jovens profissionais.

A estratégia de pesquisa para a parte qualitativa consiste em entrevistas com gestores por meio do método de estudo de caso. Para Yin (2015), um estudo de caso possibilita que os pesquisadores concentram-se em um "caso" específico, mantendo uma perspectiva holística e realista, o que é útil para analisar ciclos de vida individuais, comportamentos de pequenos grupos, processos organizacionais e administrativos, mudanças em vizinhanças, desempenho escolar, relações internacionais e o desenvolvimento de indústrias.

Segundo Thiessen, Vieira e Nitschke (2014), as entrevistas de estudos de caso são essenciais para obter insights profundos e contextuais dos participantes, enriquecendo a compreensão do fenômeno investigado. Essas entrevistas permitem que os pesquisadores explorem as percepções, opiniões e experiências dos participantes, proporcionando uma compreensão detalhada e rica do contexto analisado.

A escolha de ser semiestruturada, se dá pela necessidade de ter um questionário com questões padronizadas para se obter os objetivos da pesquisa, mas também mantendo um caminho aberto para questões fora do planejamento.

Para Lozada e Nunes (2019, p. 176), na entrevista semiestruturada, “o entrevistador tem uma lista de questões, mas não tem a obrigatoriedade de usar todas elas.”

Olsen (2015, p. 47) define como deve ser o planejamento de uma entrevista semiestruturada:

As perguntas são planejadas de antemão [...] e tendem a ser perguntas abertas, como, por quê, o quê, quem, onde ou mesmo perguntas menos estruturadas. Exemplos poderiam incluir afirmativas como: “Diga-me como você começou a pensar em dar

um passo em direção ao divórcio” ou “Por que você começou a pensar em mudar de emprego naquele momento?”.

Assim, há uma certa liberdade em aplicar o questionário, não ficando preso somente ao que já foi planejado de antemão pelo entrevistador.

3.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO QUALITATIVO E QUANTITATIVO

O universo ou população de uma pesquisa se refere ao conjunto total de indivíduos que estão sendo investigados, representando o grupo que o pesquisador pretende compreender.

Segundo Marconi e Lakatos (2021), o universo refere-se ao grupo de seres que compartilham ao menos uma característica em comum. Delimitar o universo implica identificar quais pessoas, objetos ou fenômenos serão estudados, detalhando suas características comuns, como sexo, faixa etária, organização à qual pertencem e comunidade onde vivem. Isso resulta em uma definição clara do grupo a ser analisado em qualquer tipo de pesquisa.

Matias-Pereira (2019) acredita que o universo de pesquisa abrange todos os indivíduos que possuem as características definidas para o estudo. A amostra, por sua vez, é uma parte desse universo, selecionada segundo um critério ou plano específico.

Marconi e Lakatos (2021, p. 121) acreditam que:

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. Se N é o número total de elementos do universo ou população, ele pode ser representado pela letra maiúscula X , tal que $XN = X1; X2; X3, \dots; XN$. A delimitação do universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisados, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Dado o universo da pesquisa e sua abrangência, a amostra se faz igualmente necessária nesse processo, pois ela delimita e define o público alvo da investigação, como afirma Malhotra (2019).

De acordo com Marconi e Lakatos (2021), a amostra é empregada quando a pesquisa não inclui todos os componentes do universo, tornando necessário investigar apenas uma parte dessa população, ou seja, uma fração do universo da pesquisa que seja a mais representativa possível, de modo que os resultados reflitam com precisão a realidade do

conjunto. Portanto, o conceito de amostra refere-se a uma porção ou segmento, cuidadosamente escolhidos do universo ou população abrangida pela pesquisa.

Malhotra (2019, p. 291) ainda afirma: “A população-alvo tem que ser definida em termos de elementos, unidades amostrais, extensão e período. Um elemento é o objeto sobre o qual se desejam as informações”.

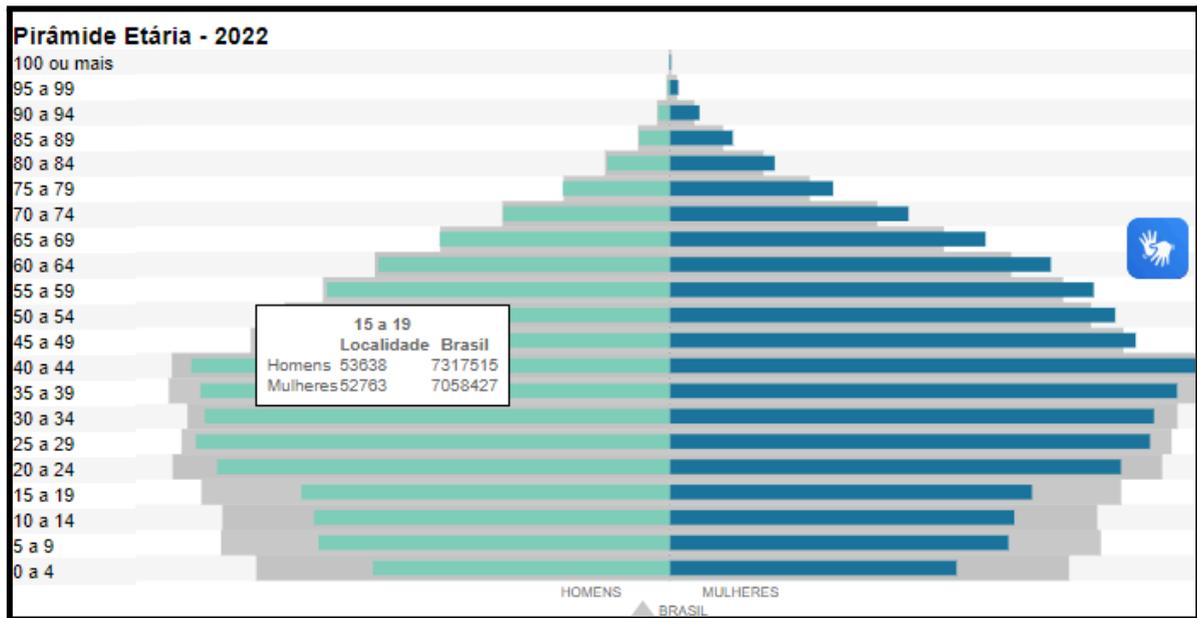
3.2.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA DO ESTUDO QUANTITATIVO

O universo da pesquisa quantitativa é composto por todos os jovens que ingressaram em seus primeiros empregos no mercado de trabalho. O intuito com o foco neste universo, foi analisar e compreender o processo de feedback em suas primeiras experiências e como isso influenciou esses jovens e quais suas percepções a respeito dessa prática.

Para a amostra, foram selecionados jovens, tanto homens quanto mulheres, na idade entre 15 a 19 anos que ingressaram no primeiro emprego. A contagem para a amostra foi feita com base no site do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), onde, por meio da pirâmide etária, do ano de 2022, foi possível a soma do número de homens e mulheres, respectivamente, 53.638 e 52.763, resultando em uma população de 106.401 pessoas, na idade entre 15 a 19 anos que estão no mercado de trabalho. A idade para a amostra foi escolhida considerando que jovens nessa faixa etária estão empregados em seus primeiros empregos ou já passaram por essa primeira experiência profissional.

Abaixo está a Pirâmide Etária de 2022, da cidade de Curitiba, Paraná.

FIGURA 1 - Pirâmide Etária



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/curitiba/panorama>

Para delimitar e aprofundar a amostra, foi utilizado uma tabela para determinar o tamanho da amostra, considerando uma população de 100.000 pessoas. Buscando uma confiança de 95% e um erro amostral de 5%, com uma população dividida em 50/50 de homens e mulheres, foi necessário incluir 383 pessoas na amostra para esta pesquisa.

Segue a figura 2 utilizada para o tamanho da amostra com um nível de confiança de 95%. Essa tabela foi retirada do livro - Iniciando Um Pequeno Grande Negócio - IPGN, SEBRAE.

Figura 2 - Tamanho para amostra para nível de confiança de 95%

| Tamanho da amostra para nível de confiança de 95% | | | | | | |
|--|-----------------------------|-------------|-----------------------------|-------------|------------------------------|-------------|
| | Erro Amostral +/- 3% | | Erro Amostral +/- 5% | | Erro Amostral +/- 10% | |
| | Split 50/50 | Split 80/20 | Split 50/50 | Split 80/20 | Split 50/50 | Split 80/20 |
| <i>Tamanho da População</i> | | | | | | |
| 100 | 92 | 87 | 80 | 71 | 49 | 38 |
| 250 | 203 | 183 | 152 | 124 | 70 | 49 |
| 500 | 341 | 289 | 217 | 165 | 81 | 55 |
| 750 | 441 | 358 | 254 | 185 | 85 | 57 |
| 1.000 | 516 | 406 | 278 | 198 | 88 | 58 |
| 2.500 | 748 | 537 | 333 | 224 | 93 | 60 |
| 5.000 | 880 | 601 | 357 | 234 | 94 | 61 |
| 10.000 | 964 | 639 | 370 | 240 | 95 | 61 |
| 25.000 | 1.023 | 665 | 378 | 243 | 96 | 61 |
| 50.000 | 1.045 | 674 | 381 | 245 | 96 | 61 |
| 100.000 | 1.056 | 678 | 383 | 245 | 96 | 61 |
| 1.000.000 | 1.066 | 682 | 384 | 246 | 96 | 61 |
| 100.000.000 | 1.067 | 683 | 384 | 246 | 96 | 61 |

Fonte: Iniciando Um Pequeno Grande Negócio - IPGN, SEBRAE.

Considerando os dados apresentados fica, portanto, determinado o universo e a amostra da pesquisa quantitativa.

3.2.2 PARTICIPANTES DO ESTUDO QUALITATIVO

Para a pesquisa qualitativa, os participantes do estudo consistem em 10 gestores que supervisionam jovens profissionais no setor de varejo de moda em Curitiba. Esses gestores foram selecionados com base na experiência e disponibilidade para participar das entrevistas. A escolha de 10 gestores foi feita para garantir uma profundidade adequada nas entrevistas e para explorar as práticas e percepções dos gestores sobre o feedback de maneira detalhada.

3.3 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados é uma etapa crucial em qualquer tipo de pesquisa, pois proporciona a base de informações necessárias para a análise e interpretação dos fenômenos estudados.

Segundo Marconi e Lakatos (2021, p. 192) “A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.”.

Para Matias-Pereira (2019, p. 92) “A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado.”.

Segundo Roesch (2013), os métodos principais de coleta de dados incluem a entrevista, o questionário, a observação e os testes. Esses dados são coletados diretamente pelo pesquisador.

Além disso, quando uma pesquisa utiliza uma abordagem mista, que combina métodos quantitativos e qualitativos, busca-se obter tanto uma visão ampla quanto um entendimento profundo do tema investigado.

3.3.1 PROCESSO DE COLETA DE DADOS DA PARTE QUANTITATIVA DO ESTUDO

Para Malhotra (2019, p. 259), “o questionário é uma técnica estruturada para coleta de dados que consiste em uma série de perguntas, escritas ou orais, a que um entrevistado deve responder.”

Conforme Walliman (2015), os questionários são ferramentas apropriadas para a coleta de dados quantitativos e podem ser utilizados também para dados qualitativos. Este método é frequentemente chamado de levantamento ou survey, permitindo a organização das perguntas e a obtenção das respostas sem a necessidade de interação direta com cada respondente.

Considerando isto, a coleta de dados para a pesquisa quantitativa foi realizada por meio de um questionário estruturado, que conta com uma série de questões com o objetivo de obter informações sobre a percepção dos jovens sobre o feedback que recebem, sua frequência, qualidade e impacto no desenvolvimento profissional.

A autora da monografia enviou um questionário aplicado, através do uso do criador de formulários do Google, para os jovens que estão em seus primeiros empregos ou que já passaram por essa experiência, sendo enviado o link através do uso de redes sociais e

contando com a ajuda de amigos e familiares, foi possível alcançar a quantidade necessária de respostas que precisava para a pesquisa quantitativa.

3.3.1.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUANTITATIVO

Neste subcapítulo, o instrumento de pesquisa escolhido, o questionário, foi aplicado para os jovens profissionais, utilizando 20 perguntas a respeito do feedback. As perguntas tinham como objetivo aprofundar o conhecimento e percepção dos jovens a respeito dessa prática, descobrir a frequência de recebimento de feedback, a questão da motivação e como essa prática é fornecida para eles. O questionário está localizado no apêndice A.

3.3.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS DA PARTE QUALITATIVA DO ESTUDO

Para a coleta de dados qualitativos, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores que supervisionam jovens profissionais no setor de varejo de moda em Curitiba. O objetivo das entrevistas foi compreender as práticas de feedback dos gestores, os desafios enfrentados e suas percepções sobre o impacto do feedback no desenvolvimento dos jovens profissionais.

O roteiro das entrevistas foi desenvolvido com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura sobre feedback e gestão de desempenho. As perguntas foram formuladas para explorar:

- Como os gestores fornecem feedback aos jovens profissionais.
- Quais são os principais desafios enfrentados ao fornecer feedback.
- Quais estratégias são utilizadas para garantir que o feedback seja eficaz.
- A percepção dos gestores sobre o impacto do feedback no desenvolvimento profissional dos jovens.

3.3.2.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS QUALITATIVO

Neste subcapítulo será apresentado o questionário para a entrevista com os gestores do varejo de moda, que são responsáveis pelos jovens profissionais. O questionário contará com 12 perguntas e estará localizado no apêndice B.

3.4 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta dos dados feita no capítulo anterior, se faz necessário, agora, analisar esses dados. Para Mascarenhas (2018, p. 59) “A interpretação é o momento em que o cientista

olha para os resultados e busca entender o que os dados estão dizendo. Com base nas informações obtidas, ele pode fazer a comparação entre os elementos estudados”.

Conforme Marconi e Lakatos (2021), após a coleta das informações sobre o objeto de pesquisa através de um questionário quantitativo, inicia-se a fase de análise e interpretação dos dados. Os dados coletados devem ser classificados e tabulados para viabilizar essa análise e interpretação.

Para Matias-Pereira (2019, p. 93), “A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a (s) hipótese (s) ou os pressupostos da pesquisa.”.

3.4.1 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS DA FASE QUANTITATIVA

Os dados quantitativos foram analisados por meio de técnicas estatísticas descritivas, e para esta pesquisa, a apresentação dos resultados dos dados se deu via gráficos.

3.4.2 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS DA FASE QUALITATIVA

Os dados qualitativos foram analisados por meio de análise de conteúdo das entrevistas. As transcrições das entrevistas foram codificadas para identificar temas e padrões relacionados às práticas de feedback e às percepções dos gestores. A análise foi realizada de forma iterativa, com revisão constante dos dados para garantir uma interpretação precisa e aprofundada.

4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

O desenvolvimento e resultados em uma pesquisa representam o núcleo do estudo, onde são analisados e apresentados os dados coletados. É nessa etapa que se busca responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses formuladas.

Segundo Marconi e Lakatos (2017) apud Lozada e Nunes (2019), a seção de desenvolvimento e resultados é considerada a parte mais crucial do relatório, onde os resultados são apresentados como evidências que podem confirmar ou refutar as hipóteses propostas.

Ainda, de acordo com os autores, essa seção precisa ser desenvolvida com cuidado, garantindo que os dados sejam apresentados de forma clara, permitindo que outros entendam e possam até repetir o estudo. É importante que os resultados sejam interpretados com base nas teorias e métodos que foram escolhidos, para que a análise seja relevante e ajude a expandir o conhecimento na área.

Assim, neste capítulo será apresentado o desenvolvimento e resultado de ambas as pesquisas, de forma que seja possível desenvolver as ideias propostas ao longo deste trabalho e tirar o máximo de informações possíveis para um melhor entendimento, tanto de gestores quanto de colaboradores.

4.1 PRÉ-TESTE

Malhotra (2019, p. 274), define que o “pré-teste se refere ao teste do questionário em uma pequena amostra de entrevistados, com o objetivo de identificar e eliminar problemas potenciais.”

Walliman (2015, p. 98) também afirma que “É comum haver um teste prévio do questionário, com um número pequeno de pessoas, antes de aplicá-lo a situações reais, o que é denominado estudo-piloto ou pré-teste.”

Em primeiro lugar, é sempre recomendável que você realize estudos preliminares para verificar o estado da questão que pretende tratar na pesquisa. Você deve considerar o aspecto teórico e outros estudos e pesquisas já elaboradas sobre o tema (a revisão de literatura e a definição do referencial teórico mencionadas anteriormente). A elaboração de um anteprojeto, também chamado de “pesquisa-piloto” ou “pré-teste”, tem a finalidade de integrar quadros teóricos e aspectos metodológicos de forma adequada ao estudo proposto. (MARCONI; LAKATOS, 2017, APUD LOZADA E NUNES, 2019, p. 61).

De acordo com os autores supracitados, fica evidente a importância de se fazer um pré-teste em uma pesquisa científica, pois visa avaliar a eficácia e a clareza dos instrumentos de coleta de dados antes de sua aplicação em uma amostra maior. Durante essa fase, pesquisadores testam questionários, entrevistas ou outras ferramentas em um grupo reduzido de participantes para identificar possíveis falhas, ambiguidades ou dificuldades na compreensão das perguntas. Assim, essa abordagem melhora a qualidade dos dados coletados, permitindo ajustes que podem aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados finais da pesquisa.

4.1.1 PRÉ-TESTE DA PESQUISA QUANTITATIVA

Com base nas definições de pré-teste, a autora selecionou 10 pessoas que estão passando pelo primeiro emprego ou que já passaram, para aplicar o pré-teste para a pesquisa quantitativa. Dessas 10 pessoas, foram escolhidos oito jovens que estão no começo de suas carreiras, cursando faculdade e que já tem uma maior clareza da prática do feedback, e também foram escolhidas 2 pessoas da família da autora, que não tem tanta clareza a respeito desta prática, para assim, ter um entendimento mais amplo e buscando uma maior franqueza nas respostas.

Assim, o questionário foi enviado, contando com 20 questões a serem respondidas por eles, a respeito de suas experiências e entendimento a respeito da prática do feedback no primeiro emprego.

O primeiro selecionado do pré-teste, respondeu o formulário e por meio de uma rede social de mensagens falou que o questionário ficou bem explicativo e que ele acha que o pessoal não teria dificuldade em responder.

A segunda pessoa selecionada respondeu que deu para entender direitinho o formulário, que não houve perguntas complicadas de responder e que ela não mudaria nada no questionário.

A terceira pessoa selecionada do pré-teste expressou que o questionário foi claro e objetivo, destacando que as perguntas estavam bem formuladas e refletiam diretamente as experiências relacionadas ao feedback no primeiro emprego. Ele comentou que o questionário estava bem esclarecido e não encontrou dificuldades ao responder.

A quarta pessoa selecionada mencionou que o questionário estava bem elaborado e que a linguagem utilizada facilitou o entendimento das perguntas. Porém, ela teve dúvida na questão “Os feedbacks que você recebe são baseados em fatos e exemplos concretos?”, ela não tinha entendido o teor da pergunta, então foi explicado a ela que se tratava de descobrir se

ao receber o feedback, era explicado com fatos reais e concretos. Após a minha explicação, ela entendeu a questão e não apresentou outras dúvidas.

O quinto participante, membro da família da autora, respondeu que o questionário foi fácil de responder. Ele também gostou do tema da pesquisa e acrescentou que, em sua opinião, o questionário foi muito bem pensado e atingiu o objetivo de forma clara. Ele não apresentou dúvidas, apenas disse que a prática do feedback não é algo que ele “parou para pensar a respeito”.

A sexta pessoa selecionada, também membro da família da autora, mencionou que o questionário estava bem compreensível e que as questões refletiam bem as situações que ocorrem no primeiro emprego. Ela também afirmou que o questionário proporcionou uma oportunidade de reflexão sobre a importância do feedback, sem apresentar dificuldades na interpretação das perguntas.

A sétima pessoa selecionada, que está passando exatamente pela fase do seu primeiro emprego, me relatou ter entendido as questões perfeitamente, que ela gostou das questões e que por ela não precisa mudar nenhuma pergunta.

A oitava pessoa selecionada, já com uma idade maior das demais pessoas selecionadas para o pré-teste, relatou ter entendido bem as perguntas, e que o propósito da pesquisa está bem claro.

A nona pessoa achou as perguntas diretas e de fácil compreensão, mencionando que o questionário cobriu bem as diferentes nuances do feedback.

A décima pessoa mencionou que as perguntas foram claras e precisas, abordando pontos importantes sobre o feedback no primeiro emprego sem dificuldades em respondê-las.

Com base nos feedbacks recebidos, os participantes consideraram o questionário claro e de fácil compreensão. Teve uma dúvida em relação a uma questão, que logo foi explicada e a participante do pré-teste entendeu, mas, no geral, as questões foram vistas como relevantes e bem formuladas, refletindo adequadamente as experiências relacionadas ao feedback no primeiro emprego. Assim, considerando a validação do questionário por meio deste pré-teste, que garantiu que o instrumento de coleta de dados está preparado para ser aplicado no estudo, o formulário segue o mesmo, sem alterações, agora está localizado no apêndice C.

4.2 DESENVOLVIMENTO DO RESULTADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

O desenvolvimento e os resultados visam demonstrar como foi realizada a coleta de dados para a pesquisa quantitativa, que, neste caso, ocorreu por meio de um questionário

online, aplicado através da plataforma Google Formulários. Este questionário, elaborado com 20 perguntas, busca descobrir a percepção a respeito do feedback no primeiro emprego.

A pesquisa realizada se relaciona diretamente com os seguintes objetivos do trabalho: identificar as características de um feedback eficaz e como fornecê-lo para os colaboradores; investigar as dificuldades dos jovens em seus primeiros empregos e como o feedback pode contribuir para superá-las; e analisar a motivação organizacional no contexto do primeiro emprego.

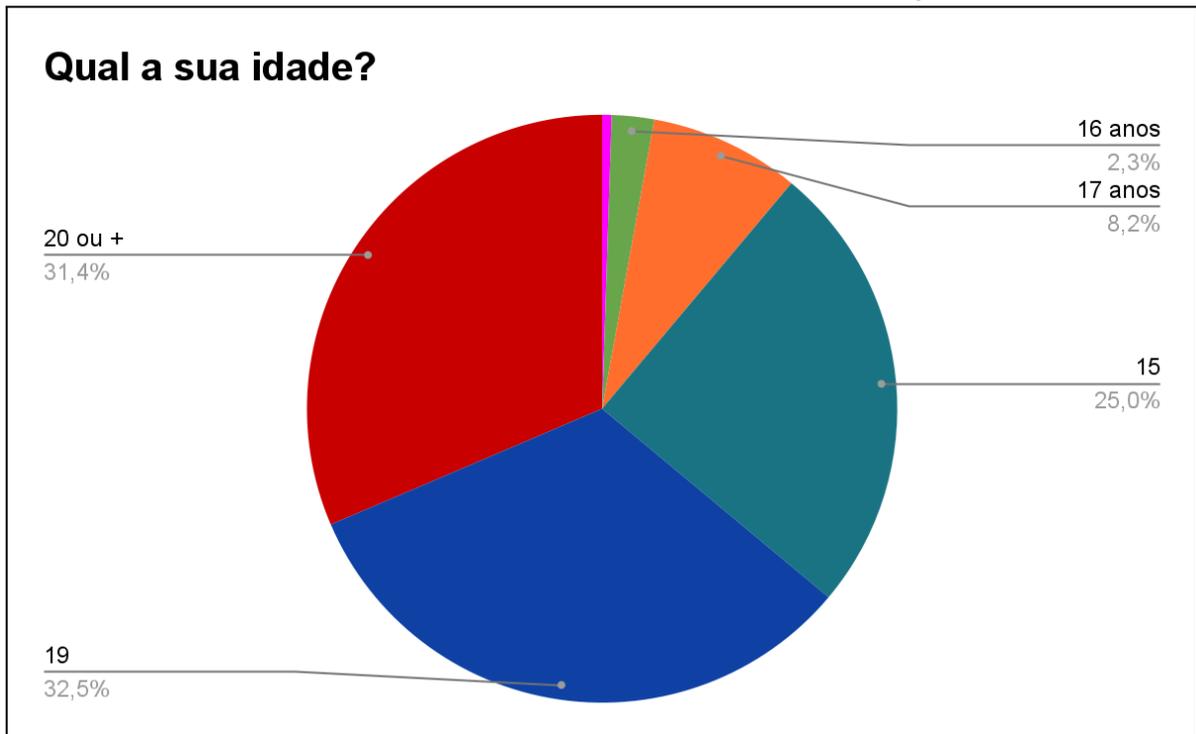
O questionário foi enviado por meio das redes sociais, como Facebook, Instagram e Twitter, a amigos, familiares e pessoas que já passaram por seu primeiro emprego ou estão passando, a fim de captar tanto a visão dos que estão no primeiro emprego e os que já passaram por esta experiência. Também foi informado aos entrevistados que a pesquisa seria feita de forma anônima, sem precisar de identificação, e que seria de forma rápida, não levando muito tempo para responder.

A amostra tratava-se de 383 pessoas para responderem o questionário, foi obtido 392 respostas. O número a mais de respostas se deu devido há um erro da autora de não ter colocado a opção de “resposta obrigatória”, assim, devido algumas pessoas não terem respondido todas as perguntas, foi necessário buscar essas respostas que faltaram, de forma a análise ficar mais completa com todas as questões respondidas.

O questionário inicia perguntando a faixa etária dos participantes, que podia variar de 15 até 20 anos ou mais. A escolha dessa faixa etária foi estratégica, uma vez que a maioria das pessoas inicia sua vida profissional nesse período, logo após ou durante a conclusão do ensino médio ou ingresso no ensino superior.

Com 386 respostas, ficou definido que, 126 participantes tem 19 anos, 122 participantes tem 20 anos ou +, 97 participantes tem 18 anos, 32 participantes tem 17 anos, 9 pessoas têm 16 anos e apenas 2 pessoas tem 15 anos.

Gráfico 1- IDADE DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

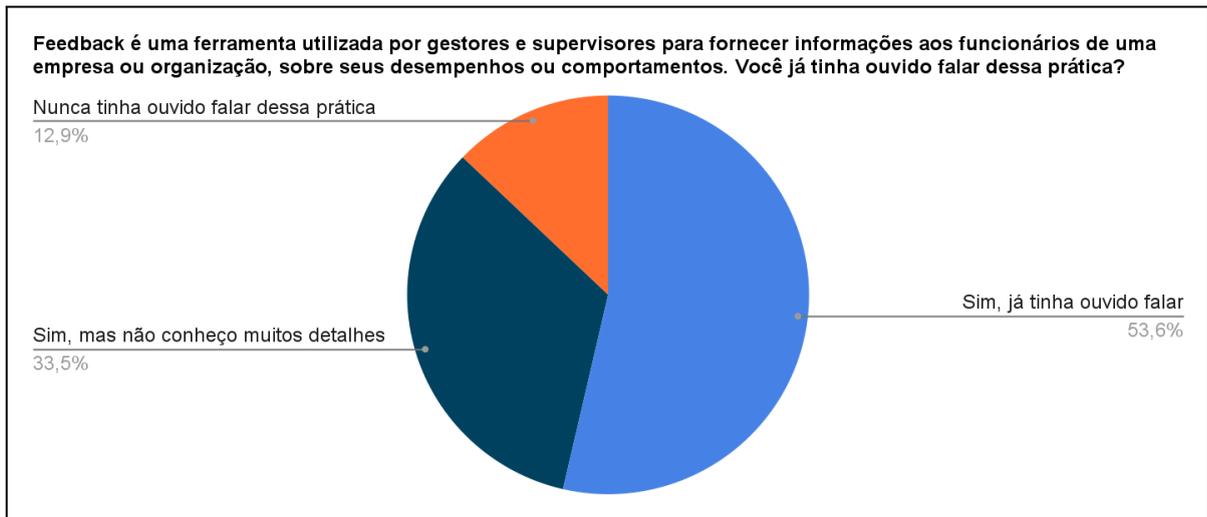
As faixas etárias de 19 anos (com 126 respostas) e 20 anos ou mais (com 122 respostas) foram as mais representativas. Isso sugere que a maioria dos participantes já estão estabelecidas no mercado de trabalho, possivelmente acumulando experiências em seus primeiros empregos. Essa idade coincide com o período em que muitos jovens começam a se sentir mais confortáveis em suas funções e começam a receber feedback mais significativo de seus superiores.

As faixas etárias de participantes de 18 anos, com 97 respostas é relevante por representar jovens que estão provavelmente no início de sua jornada profissional, talvez ainda se adaptando ao ambiente de trabalho e ao processo de receber e interpretar feedback.

A faixa etária de participantes de 15 a 17 anos tiveram menos participantes (43 no total). Isso pode indicar que esses jovens estão começando suas primeiras experiências de trabalho, muitas vezes em empregos temporários ou de meio período. Nessa fase, o feedback recebido pode ser crucial para moldar suas expectativas e atitudes em relação ao trabalho, seja de forma positiva ou negativa.

A próxima questão analisada é referente ao nível de conhecimento dos jovens sobre a prática do feedback nas organizações. Foi feito um breve resumo na questão do que se trata o feedback, para caso o jovem não conheça a prática, consiga ter uma ideia do que se trata a pesquisa, e conseguir captar seu nível de conhecimento a respeito dela.

Gráfico 2- CONHECIMENTO SOBRE FEEDBACK



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados mostraram que 53,6% dos participantes já tinham ouvido falar sobre feedback: esse grupo representa a maioria e sugere que a prática de feedback é conhecida entre os jovens, possivelmente devido à sua exposição a ambientes de trabalho mais estruturados ou a discussões acadêmicas sobre o tema. No entanto, ouvir falar sobre feedback não implica necessariamente em uma compreensão profunda ou na experiência de receber feedback de forma eficaz.

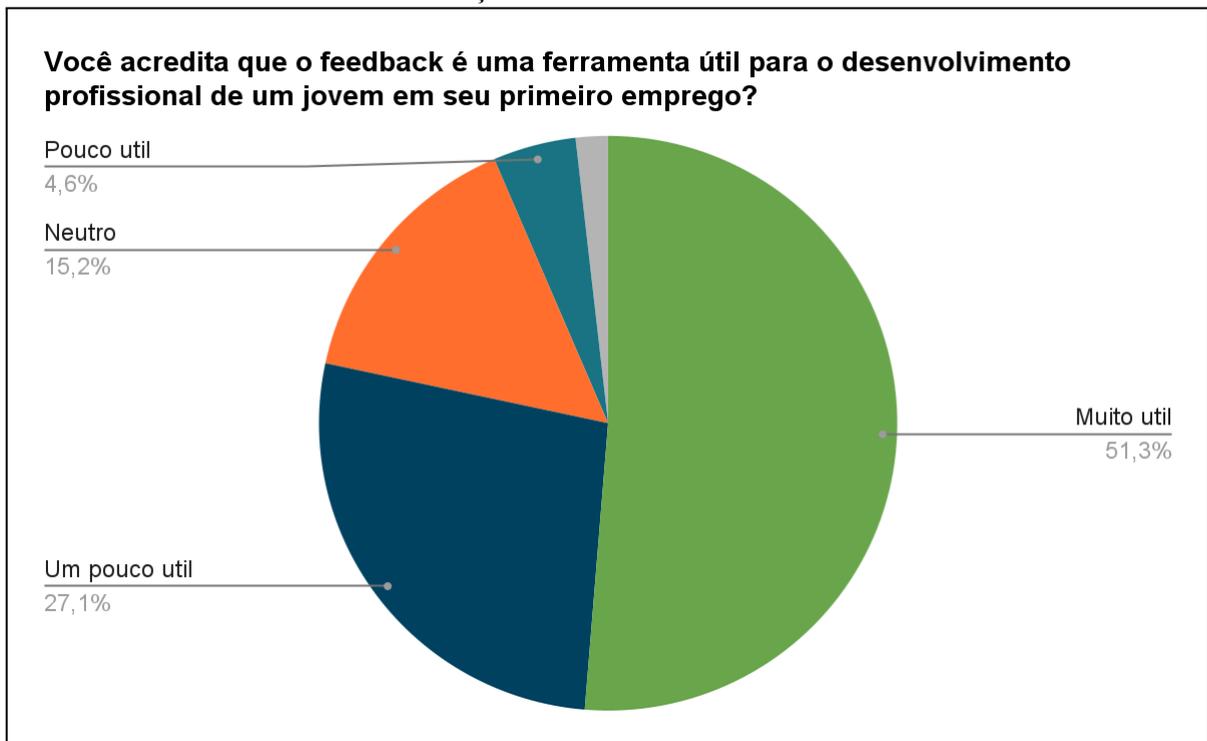
33,5% dos participantes responderam que já ouviram falar, mas conheciam poucos detalhes: Esse dado revela uma lacuna significativa no entendimento detalhado sobre o feedback. Esses participantes têm uma noção superficial do conceito, o que pode indicar que, embora a prática seja mencionada nas organizações, a explicação de sua importância e aplicação não é suficientemente clara ou difundida. Isso sugere que as empresas podem estar falhando em educar seus funcionários, especialmente os mais jovens, sobre o papel crucial do feedback em seu crescimento profissional.

12,9% dos participantes nunca ouviram falar dessa prática: Esse grupo menor, mas significativo, mostra que uma parte dos jovens trabalhadores está totalmente alheia à existência do feedback nas organizações. Isso pode ser resultado de experiências limitadas no mercado de trabalho ou de ambientes organizacionais que não priorizam ou comunicam a importância do feedback.

Após identificar o nível de conhecimento dos participantes sobre a prática do feedback, tornou-se necessário avaliar se eles acreditam que essa prática é útil para o desenvolvimento de um jovem em seu primeiro emprego. Esta questão é fundamental, pois permite entender a percepção dos jovens sobre o impacto do feedback em seu crescimento

profissional. Ao saber se eles reconhecem o feedback como uma ferramenta valiosa, [pode-se](#) inferir se a prática está sendo devidamente valorizada e aplicada nas organizações. Além disso, a resposta a essa pergunta pode revelar se os jovens se sentem apoiados e direcionados em seus primeiros passos no mercado de trabalho.

Gráfico 3- PERCEPÇÃO DA UTILIDADE DO FEEDBACK



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados obtidos mostram que 51,3% dos participantes acreditam que o feedback é uma ferramenta útil, ou seja, a maioria dos jovens reconhece a importância do feedback em seu desenvolvimento, o que indica que eles entendem o valor de receber orientação e correção durante a fase inicial de suas carreiras. Esse dado sugere que, quando aplicado de maneira adequada, o feedback pode ser um poderoso aliado no processo de aprendizagem e adaptação ao ambiente de trabalho.

27,1% dos participantes responderam "um pouco útil". Esse grupo vê algum valor no feedback, mas talvez não tenha experienciado seu impacto de forma plena ou consistente. Isso pode refletir experiências mistas em que o feedback recebido não foi tão estruturado ou eficaz, levando a uma percepção mais moderada sobre sua utilidade.

15,2% dos participantes responderam "neutro". Esses participantes provavelmente não têm uma opinião forte sobre o feedback, possivelmente devido à falta de experiências significativas com essa prática. A neutralidade pode indicar que o feedback, quando dado, não

teve um impacto claro ou que os participantes não o consideraram relevante em seu contexto profissional.

4,6% dos participantes responderam "pouco útil": Embora seja uma minoria, esse grupo reflete uma visão negativa ou indiferente em relação ao feedback. Isso pode indicar experiências negativas com feedback mal conduzido, ou a percepção de que o feedback recebido não contribuiu para seu crescimento. Esses resultados apontam para a necessidade de as organizações reavaliarem como o feedback é fornecido, garantindo que ele seja construtivo e relevante para os jovens profissionais.

Com essas informações obtidas ao observar os dados sobre a percepção da utilidade do feedback, é possível notar que, embora a maioria dos participantes reconheça o valor dessa prática, as organizações ainda enfrentam desafios para garantir sua efetiva aplicação. Também se fez necessário descobrir e analisar a frequência com que o feedback é oferecido. Afinal, para que o feedback seja verdadeiramente eficaz, ele deve ser consistente e oportuno.

A seguir, foi analisado com que frequência os participantes relataram ter recebido feedback em seus primeiros empregos, o que nos dará uma visão mais clara sobre como essa prática é conduzida no dia a dia das organizações.

Missel (2017) concluiu em sua pesquisa de campo que, ao utilizar essa ferramenta de maneira adequada e frequente, os gestores têm a possibilidade de aumentar de forma significativa a motivação e a produtividade no ambiente de trabalho. Por isso se fez necessário descobrir dados sobre sua frequência no primeiro emprego.

Gráfico 4- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK RECEBIDO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A análise sobre a frequência com que os jovens trabalhadores receberam feedback no seu primeiro emprego traz informações importantes sobre como essa prática está sendo conduzida nas organizações. De acordo com as 387 respostas obtidas, percebe-se que o feedback não é tão recorrente quanto o ideal, o que pode prejudicar o desenvolvimento dos jovens em suas funções.

Os resultados mostraram que 39,3% dos participantes responderam "raramente" (152 respostas): Esse dado é preocupante, pois sugere que uma grande parcela dos jovens está sendo privada de receber feedback de forma consistente. O feedback quando não é fornecido regularmente, pode dificultar a correção de erros e o aprimoramento contínuo, deixando o jovem perdido, já que ele está no início de sua carreira e necessita dessa prática.

28,7% dos participantes responderam "mensalmente" (111 respostas): Esse grupo tem uma frequência de feedback um pouco mais estruturada, com um intervalo suficiente para ajustes mensais, mas ainda pode não ser o ideal para acompanhar o progresso contínuo de forma eficaz. Por exemplo, alguns jovens precisam de mais apoio, necessitam de uma supervisão maior e de um feedback mais recorrente. Dessa forma, o feedback mensal pode ser útil, mas depende de como é entregue e do contexto do trabalho.

20,9% dos participantes responderam "semanalmente" (81 respostas): O feedback semanal, por sua vez, já é uma prática mais alinhada com o que se considera ideal para o

desenvolvimento dos jovens, pois permite ajustes frequentes e um acompanhamento mais próximo do desempenho, corrigindo erros de forma mais rápida do que um feedback dado raramente, por exemplo.

9% dos participantes responderam "nunca" (35 respostas): Esse dado é alarmante, pois indica que alguns jovens trabalhadores nunca receberam feedback no seu primeiro emprego. Isso reflete uma falta de comunicação entre líderes e funcionários, o que pode levar à estagnação profissional e ao desalinhamento com os objetivos da empresa. Além disso, esse dado nos leva a refletir sobre o problema de retenção de jovens, pois, como eles precisam desse feedback contínuo, a falta dessa prática faz o jovem não entender onde está errando e conseqüentemente não há um aprimoramento de seu comportamento e habilidades, gerando, muitas vezes, uma demissão quando poderia haver uma conversa sincera entre o gestor e o jovem.

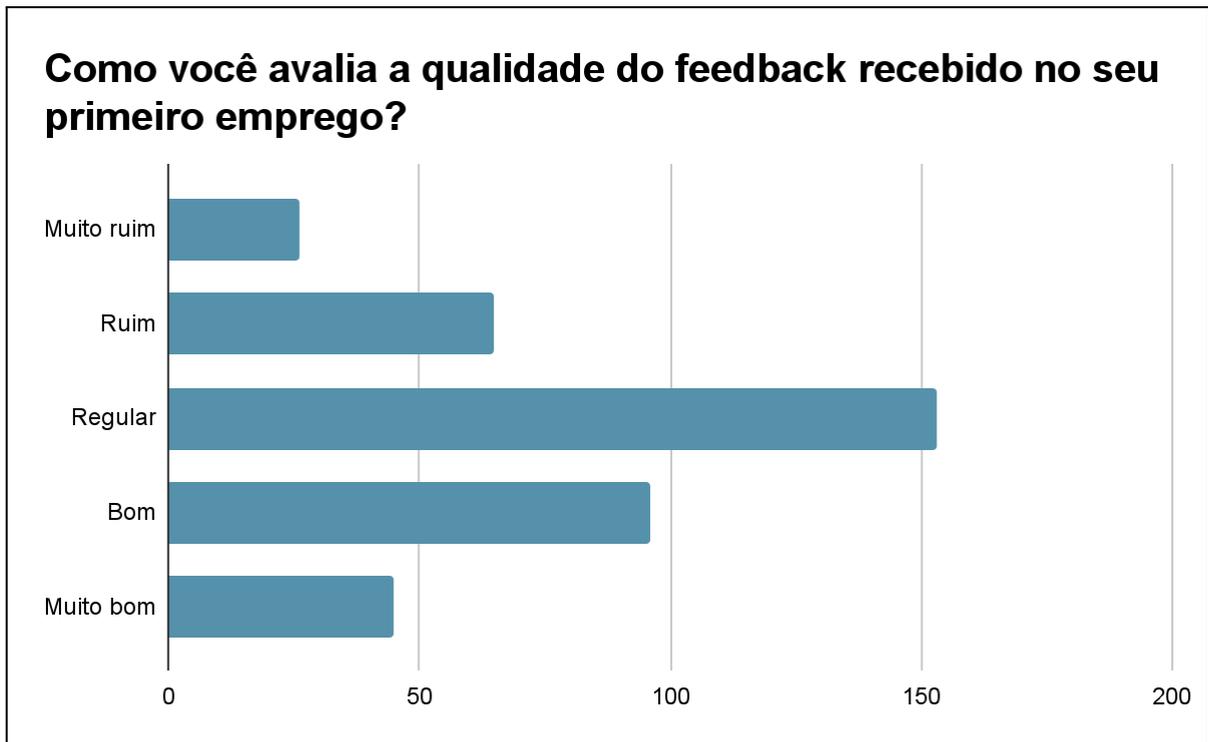
2,1% dos participantes responderam "diariamente" (8 respostas): Apesar de ser um número pequeno, essa porcentagem reflete um feedback mais próximo e constante, o que pode ser muito benéfico, principalmente em funções que demandam monitoramento diário e em ambientes onde o aprendizado contínuo é fundamental. Esse grupo, embora pequeno, provavelmente recebeu um acompanhamento mais personalizado.

Esses dados obtidos, indicam que há uma falta de consistência na prática do feedback nas empresas, e muitas vezes ele ocorre de maneira esporádica ou inexistente. Para que o feedback seja eficaz, ele precisa ser regular, construtivo e aplicado de forma estratégica. A ausência ou escassez dessa prática pode prejudicar o desenvolvimento dos jovens profissionais e impactar na retenção desses jovens.

De acordo com Missel (2017), uma pesquisa da Fundação Dom Cabral apontou que o crescimento profissional é o principal fator que mantém os jovens em uma empresa. Além disso, outros aspectos valorizados por esse grupo incluem o desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho positivo, seguidos por remuneração, benefícios e apoio com capacitações. Assim, quando há um retorno frequente de suas ações, eles conseguem progredir melhor e crescer profissionalmente.

Assim, após investigar com que frequência os participantes receberam feedback, foi importante avaliar a qualidade do feedback que eles efetivamente receberam. Esse ponto é necessário para entender como o feedback é percebido em termos práticos e como a sua execução impacta na experiência dos jovens no ambiente de trabalho. A qualidade do feedback recebido pode influenciar diretamente o desenvolvimento profissional, a satisfação no trabalho e o desempenho dos jovens em seus primeiros anos de carreira.

Gráfico 5- QUALIDADE DO FEEDBACK RECEBIDO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Os resultados da questão "Como você avalia a qualidade do feedback recebido no seu primeiro emprego?" foram distribuídos da seguinte forma:

153 pessoas responderam "regular" (39,7% das respostas), sendo assim, a maior parte dos participantes avalia o feedback como mediano, o que indica que, embora o feedback tenha sido fornecido, ele pode não ter sido suficientemente detalhado, consistente ou personalizado para atender plenamente às suas necessidades. Essa percepção de qualidade "regular" pode ser um sinal de que as empresas estão implementando práticas de feedback, mas que ainda há espaço para melhorias na forma como essa comunicação é realizada.

96 pessoas responderam "bom" (24,9% das respostas), um número significativo de participantes considera o feedback positivo, refletindo que em algumas situações ele foi bem estruturado e teve um impacto benéfico no seu desenvolvimento. Esse grupo provavelmente teve boas experiências com a prática do feedback.

65 pessoas responderam "ruim" (16,9% das respostas): Esse grupo aponta que o feedback recebido foi inadequado ou insuficiente, o que pode indicar uma falta de clareza, consistência, ou até mesmo a ausência de feedback. Isso reflete uma preocupação com a forma como a prática de feedback está sendo aplicada em algumas organizações, prejudicando o desenvolvimento dos jovens trabalhadores.

45 pessoas responderam "muito bom" (11,7% das respostas): Esses participantes avaliaram o feedback recebido como muito positivo, o que sugere que ele foi claro, direcionado e ofereceu oportunidades reais de crescimento. Essa avaliação mostra que, quando aplicado corretamente, o feedback pode ser uma ferramenta poderosa de desenvolvimento e engajamento para os jovens.

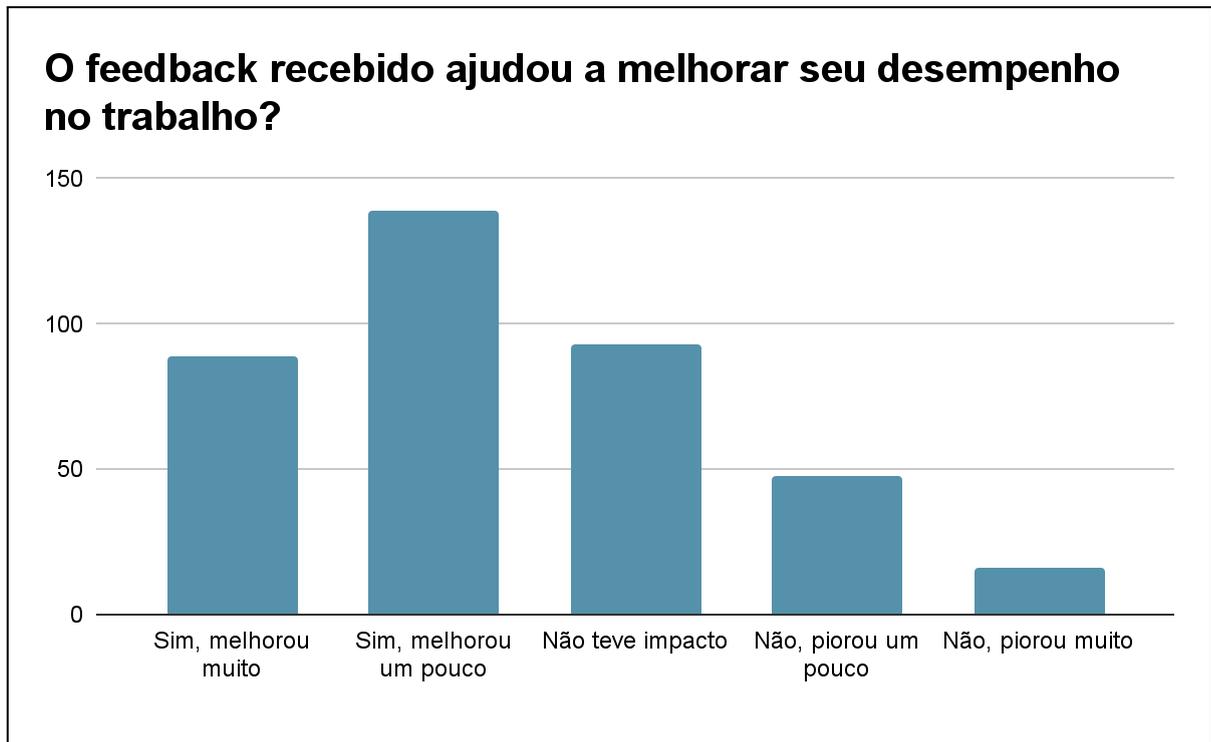
26 pessoas responderam "muito ruim" (6,8% das respostas): Embora seja uma minoria, este dado chama atenção por evidenciar que esses jovens tiveram experiências negativas. Esses participantes provavelmente tiveram pouco ou nenhum suporte em termos de feedback, o que pode ter gerado frustração, falta de direção e dificuldades no desenvolvimento profissional.

A distribuição dos resultados indica que, apesar de muitos participantes reconhecerem a utilidade do feedback para o desenvolvimento, há uma disparidade na qualidade com que ele é oferecido no primeiro emprego. A predominância de avaliações "regulares" e a presença de respostas "ruins" e "muito ruins" sugerem que muitas organizações precisam investir mais na capacitação de líderes e gestores para oferecer feedback construtivo e contínuo. A qualidade do feedback tem um papel determinante na experiência do jovem trabalhador e em sua evolução profissional, sendo uma área crítica a ser aprimorada pelas empresas.

Após observar os dados sobre a frequência do feedback, nota-se que grande parte dos participantes relatou recebê-lo "raramente", o que levanta dúvidas sobre a consistência dessa prática nas organizações. Esse dado é complementado pela avaliação da qualidade do feedback recebido no primeiro emprego, que mostrou uma predominância de respostas "regular", sugerindo que a qualidade do feedback, assim como sua frequência, deixa margem para melhorias.

Dado isso, agora, se faz necessário descobrir se o feedback recebido no primeiro emprego ajudou a melhorar o desempenho no trabalho dos jovens. As respostas a essa questão permite avaliar se, além de ser frequente e de boa qualidade, o feedback tem sido eficaz no desenvolvimento dos jovens profissionais.

Gráfico 6- FEEDBACK AJUDOU A MELHORAR O DESEMPENHO?



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

Analisando as 385 respostas, é possível perceber que 36,1% dos participantes (139 pessoas) responderam "sim, melhorou um pouco": Esse grupo representa aqueles jovens que sentiram algum nível de benefício com o feedback recebido, embora ainda possa ter faltado uma maior profundidade ou regularidade nas orientações. Isso indica que o feedback foi útil, mas talvez não suficientemente consistente para provocar melhorias significativas.

24,2% (93 pessoas) responderam "não teve impacto": Quase um quarto dos respondentes considera que o feedback recebido não contribuiu para melhorar seu desempenho. Isso pode estar relacionado à baixa frequência de feedback, falta de clareza nas orientações ou até mesmo à qualidade insuficiente desse feedback, como apontado nas questões anteriores.

23,1% (89 pessoas) responderam "sim, melhorou muito": Esse grupo reconhece o feedback como uma ferramenta de grande valor, capaz de promover melhorias substanciais em suas habilidades e desempenho no trabalho. Para esses jovens, o feedback provavelmente foi oferecido de forma contínua e construtiva, contribuindo com seus aprendizados.

12,5% (48 pessoas) responderam "não, piorou um pouco": Esse dado traz um alerta, pois indica que, para alguns jovens, o feedback pode ter tido um efeito contrário, prejudicando o desempenho. Isso pode ocorrer quando o feedback é vago ou entregue de maneira inadequada, gerando confusão ou desmotivação neles.

4,2% (16 pessoas) responderam "não, piorou muito": Embora seja um número de respostas menor, ainda assim, reflete uma experiência bastante negativa com o feedback recebido. Esses participantes possivelmente receberam orientações desmotivadoras ou críticas mal conduzidas, o que resultou em uma piora significativa no desempenho.

Chiavenato (2021, p. 18) dialoga a respeito do feedback no desempenho do trabalho:

Para melhorar seu desempenho, a pessoa precisa obter retroação (feedback) sobre o resultado daquilo que está fazendo. Esse conhecimento dos seus resultados é essencial para a adequação e a melhoria do seu desempenho no trabalho. Saber como está caminhando em uma atividade é indispensável para ajustar a maneira como o faz e orientar-se para a frente. (CHIAVENATO, 2021, P. 18)

A partir dessa perspectiva, o feedback assume um papel estratégico no desenvolvimento profissional, pois permite ao colaborador identificar lacunas e oportunidades de melhoria e quando não o tem, seu desenvolvimento pode ser prejudicado.

Chiavenato (2021) afirma que “A pessoa pode melhorar seu desempenho no trabalho se souber perfeitamente o que dela se espera. Ela deve receber informação adequada sobre prioridades, valores, resultados esperados, avaliação dos resultados e recursos disponíveis.”

Com base nas respostas da questão, embora a maioria dos participantes tenha relatado algum nível de melhoria em seu desempenho com o feedback, ainda há uma parcela considerável que não viu impacto ou, pior, experimentou um efeito negativo. Esses resultados indicam que, embora o feedback seja uma ferramenta reconhecida como útil, sua aplicação nas organizações ainda carece de aprimoramento. É necessário que as empresas invistam em capacitação de gestores e líderes para garantir que o feedback seja oferecido de forma clara, construtiva e com foco no desenvolvimento do funcionário.

Após identificar que, para uma parcela significativa dos participantes, o feedback ajudou a melhorar o desempenho no trabalho, é importante também entender como esse retorno impacta na motivação dos jovens profissionais. O feedback não é apenas uma ferramenta de correção de erros ou aperfeiçoamento de habilidades, mas também pode influenciar o ânimo e a disposição do trabalhador. Dessa forma, a próxima questão visa avaliar o grau de motivação que o feedback provoca nos jovens após ser recebido.

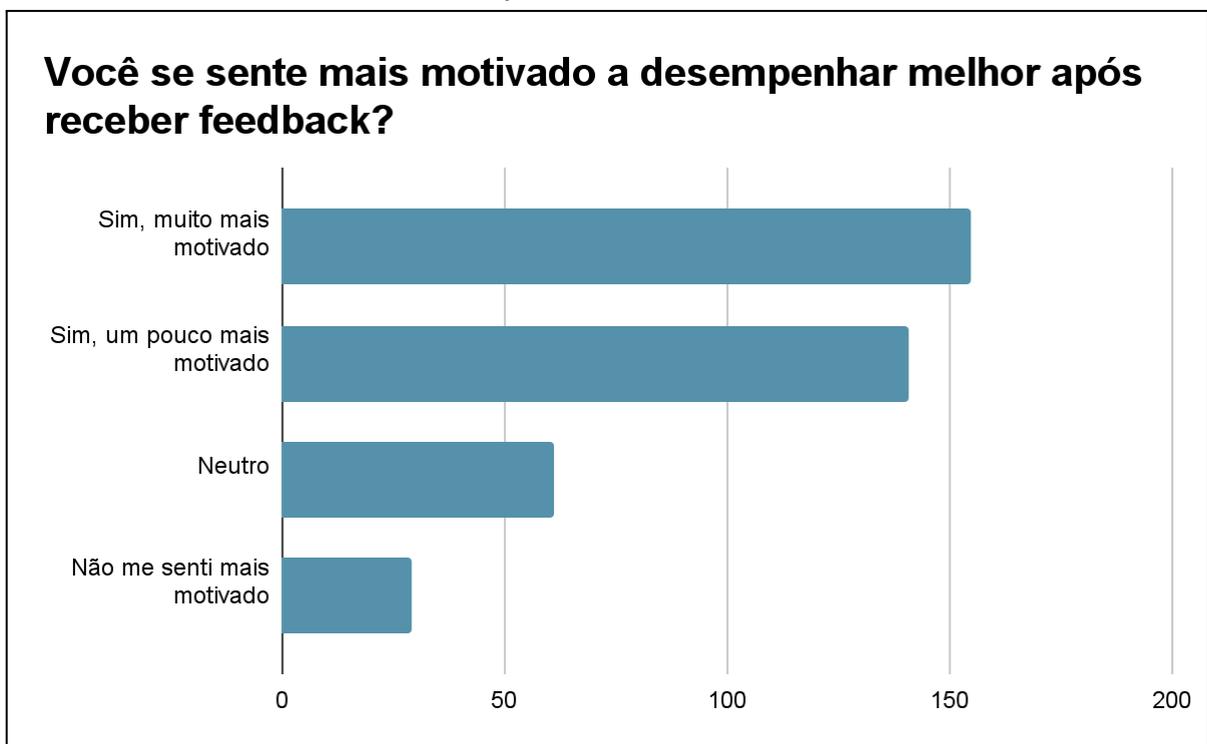
Segundo os estudos de Missel (2017), a maioria dos líderes organizacionais considera o feedback como um instrumento poderoso para aumentar a motivação e a produtividade. O estudo também revelou que gestores que aplicam essa prática de maneira construtiva alcançam um nível mais elevado de comprometimento por parte de seus colaboradores.

Para Lacombe (2015), o ato de dar feedback é capaz de melhorar o desempenho e a motivação dos profissionais, não somente de forma individual, como também, de forma coletiva, fazendo com que a equipe possa trabalhar melhor.

Assim, quando o indivíduo recebe um feedback, pode melhorar seu desempenho e conseqüentemente, sua motivação. A motivação não apenas é benéfica individualmente como ela é de forma coletiva, deixando a equipe mais engajada e com um rumo certo a seguir.

No gráfico a seguir constam os dados a respeito da visão dos jovens após receber feedback:

Gráfico 7- MOTIVAÇÃO APÓS RECEBER FEEDBACK



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão obteve 386 respostas, onde, 40,2% dos participantes (155 pessoas) responderam "Sim, muito mais motivado", isso indica que, para uma parcela considerável, o feedback gera um impacto positivo direto na motivação, levando-os a se esforçar mais e buscar melhorias no desempenho.

36,5% (141 pessoas) responderam "Sim, um pouco mais motivado". Este grupo de participantes, embora em um grau menor, também reconhece que o feedback tem o poder de aumentar a motivação.

15,8% (61 pessoas) responderam "neutro": Este grupo indica que o feedback não teve impacto relevante na motivação. Isso pode ser um reflexo de um feedback mal conduzido ou vago.

7,5% (29 pessoas) responderam "Não me senti mais motivado": Para uma pequena parcela dos respondentes, o feedback não gerou nenhum efeito positivo na motivação. Isso pode ser um indicativo de que o feedback recebido foi ineficaz, seja por ser esporádico, negativo demais ou entregue de maneira inadequada. Também pode indicar a parcela de participantes que não acredita que o feedback é uma prática efetiva.

De qualquer modo, o fato de que mais de 76% dos participantes relataram sentir-se mais motivados após receber feedback (em diferentes graus) reforça a importância dessa prática para o engajamento no ambiente de trabalho. Por outro lado, as respostas neutras ou negativas indicam que, em alguns casos, o feedback ainda não está sendo entregue de maneira a gerar o impacto desejado. Isso reflete a necessidade de treinamento adequado dos gestores, para que possam utilizar o feedback como uma ferramenta de motivação e desenvolvimento, e não apenas como uma forma de correção de falhas.

Dando continuidade à análise, é possível notar que além de saber a questão da motivação ao receber feedback, também foi necessário entender a questão da desmotivação em não receber esta prática. A motivação é apenas um lado da equação; por outro lado, a ausência de feedback pode levar à desmotivação, o que compromete o desempenho e a satisfação dos trabalhadores. Seguindo com a pesquisa, foi necessário, também, aprofundar a compreensão de como a falta dessa prática afeta os jovens em seus primeiros empregos.

De acordo com Bergamini (2018), colaboradores desmotivados tendem a transmitir esse estado negativo aos colegas de trabalho, impactando o ambiente e a produtividade da equipe. Dessa forma, não só o indivíduo, como também a organização passa a ser prejudicada.

[...] Os efeitos da desmotivação no trabalho podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas. Do lado das organizações, podem sofrer perdas de seus padrões de qualidade e produtividade. Da parte das pessoas, as consequências negativas estão ligadas à saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, à baixa produtividade e desempenho no trabalho, sem contar a falta de comprometimento com sua organização. [...] (SAULO E MARIA AUXILIADORA, 2007 APUD RIBEIRO, 2018, p. 86)

Para Robbins (2015, p. 57) “se os funcionários estão desmotivados, a culpa é dos executivos e das práticas organizacionais, não da força de trabalho.” O autor ainda debate a respeito de muitos colaboradores não se sentirem valorizados por seus gestores, o que deixa

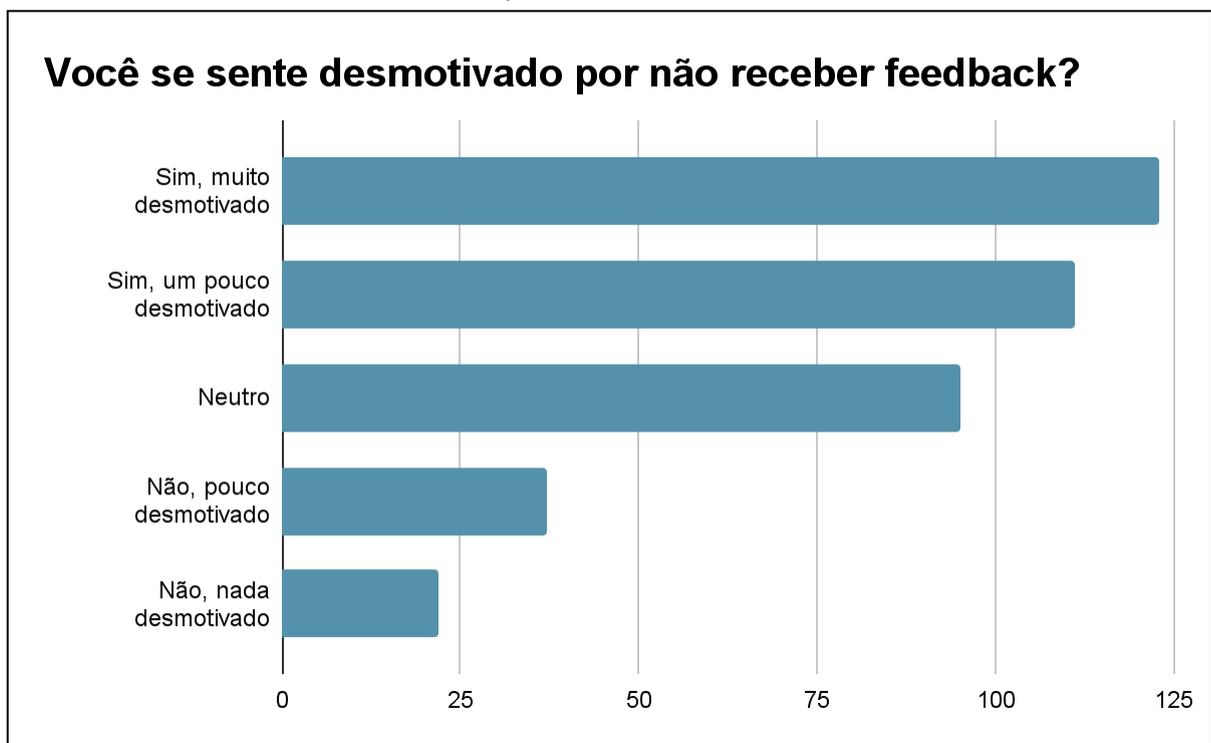
ainda mais evidente, já que nesta pesquisa, muitas vezes foi declarado por uma parte dos jovens, não terem recebido feedback ou tê-lo recebido de forma inadequada.

Robbins (2015) ainda afirma: “Em primeiro lugar, os funcionários acreditam que, caso se empenhem ao máximo, seu esforço será reconhecido na avaliação de desempenho? Para muitos deles, infelizmente, a resposta é não.”

Ou seja, muitos dos colaboradores, mesmo tendo bons desempenhos e trabalhando gradualmente nas organizações, muitas vezes, não há estímulos, não há processos de recompensa e tão pouco, feedback.

A seguir, o gráfico mostrará dados a respeito da desmotivação ao não receber feedback:

Gráfico 8- DESMOTIVAÇÃO POR NÃO RECEBER FEEDBACK



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão "Você se sente desmotivado por não receber feedback?" obteve 388 respostas, onde, 31,7% dos participantes (123 pessoas) responderam "Sim, muito desmotivado": Esse dado mostra que a ausência de feedback tem um impacto direto e severo em mais de um terço dos jovens, gerando desmotivação intensa. Isso reflete a importância do feedback como uma ferramenta de orientação e reconhecimento, que, quando ausente, faz com que os trabalhadores se sintam negligenciados ou sem direção, principalmente jovens no início de suas carreiras.

28,6% (111 pessoas) responderam "Sim, um pouco desmotivado": Esse grupo também indica que a falta de feedback afeta sua motivação, embora em menor grau. Esses jovens provavelmente são aqueles profissionais que sentem a necessidade de mais orientações, como já destacado por Missel (2017) ao longo deste trabalho. Alguns necessitam de mais retorno do que outros.

24,5% (95 pessoas) responderam "neutro": Para esse grupo, a ausência de feedback não gerou impacto significativo na desmotivação, talvez porque tenham outras formas de avaliar seu desempenho ou porque não enxergam o feedback como uma prática essencial no ambiente de trabalho.

9,5% (37 pessoas) responderam "Não, pouco desmotivado": Embora a ausência de feedback tenha tido um impacto negativo, ele foi considerado pouco relevante por esse grupo, que provavelmente se mantém motivado por outros fatores.

5,7% (22 pessoas) responderam "Não, nada desmotivado": Esse pequeno grupo não sente qualquer impacto na motivação ao não receber feedback, o que pode sugerir que esses jovens têm uma independência maior no que diz respeito ao desenvolvimento de suas habilidades ou que recebem reconhecimento de outras formas. Também pode significar que essa parcela de jovens não reconheça o feedback como uma ferramenta importante o suficiente para ser uma fonte de motivação.

Desse modo, os dados mostram que mais de 60% dos participantes relataram algum nível de desmotivação pela falta de feedback, reforçando a importância dessa prática no ambiente de trabalho. A ausência de feedback não só compromete o desempenho como também tem um impacto emocional significativo nos jovens trabalhadores, evidenciando a necessidade de um acompanhamento mais próximo e frequente por parte das organizações. Esses resultados demonstram que a falta de feedback não pode ser ignorada, pois afeta diretamente o engajamento de grande parte dos funcionários.

Seguindo os estudos de campo da autora, Missel (2017, p. 82) destaca:

É curioso constatar que, apesar de 99% dos gestores terem certeza da eficácia do feedback, apenas metade o está colocando em prática no dia a dia do desempenho de suas atividades. Portanto, podemos concluir que se os gestores aplicarem essa ferramenta corretamente e com maior frequência, poderão aumentar substancialmente a motivação e a produtividade no ambiente empresarial. Fica então comprovado que há espaço para o aperfeiçoamento dos líderes e executivos quanto à gestão de pessoas e à prática efetiva das técnicas de feedback corporativo.

Dando continuidade à pesquisa, é possível notar que a falta de feedback pode gerar desmotivação em muitos dos jovens profissionais. Assim, é importante avaliar como o

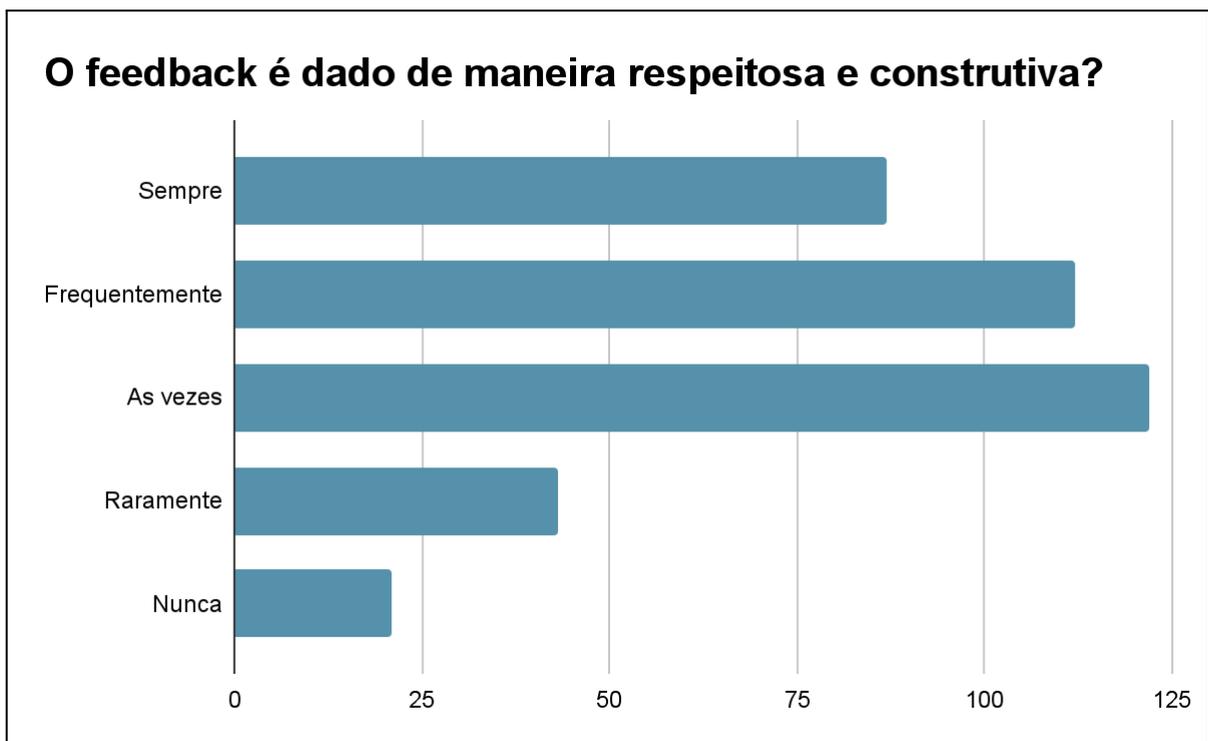
feedback é oferecido quando presente. O modo como ele é comunicado pode influenciar a percepção do colaborador, tornando-o mais ou menos receptivo às orientações e correções.

Como discutido ao longo deste trabalho, existem várias formas de fornecer feedback que os gestores podem utilizar. As mais conhecidas e relevantes incluem o feedback positivo, que utiliza uma abordagem respeitosa para oferecer reconhecimento e direcionamento, destacando as ações e habilidades dos colaboradores. Da mesma forma, temos o feedback negativo e o corretivo, usados para identificar erros e falhas, redirecionando os colaboradores para ações corretas. Por fim, há o feedback ofensivo, que deve ser completamente eliminado das organizações, pois, como vimos, ele causa prejuízos tanto individuais quanto coletivos.

Nesse contexto, a nona questão investiga se o feedback é fornecido de maneira respeitosa e construtiva, fatores que são essenciais para que ele cumpra seu papel de orientar sem desmotivar. Segundo Robbins (2015), é fundamental que todo gerente seja treinado para conduzir sessões de feedback construtivo. Quando a avaliação é percebida pelo colaborador como justa, sincera e realizada em um ambiente construtivo, o resultado pode ser um clima de otimismo, em que o funcionário sai informado sobre as áreas que precisa melhorar e motivado a corrigir suas deficiências.

A próxima questão analisada mostra os dados a respeito do feedback recebido pelos jovens ser respeitoso e construtivo:

Gráfico 9- FEEDBACK RECEBIDO É RESPEITOSO E CONSTRUTIVO?



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão obteve 385 respostas, onde, 22,6% dos participantes (87 pessoas) responderam "sempre": Um dado positivo, que mostra que quase um quarto dos entrevistados recebe feedback constante de forma respeitosa, o que contribui para um ambiente de trabalho saudável e colaborativo, onde as críticas são vistas como oportunidades de crescimento.

29,1% (112 pessoas) responderam "frequentemente": Este grupo também relata uma experiência majoritariamente positiva com o feedback, indicando que, na maioria das vezes, ele é conduzido de maneira respeitosa.

31,7% (122 pessoas) responderam "às vezes": O maior grupo de respondentes indica que o feedback respeitoso e construtivo nem sempre é uma realidade em suas experiências. A intermitência desse tipo de abordagem pode dificultar o desenvolvimento profissional, especialmente quando o feedback é entregue de forma inconsistente ou inapropriada.

11,2% (43 pessoas) responderam "raramente": Aqui, nota-se que uma parte dos participantes raramente recebe feedback de maneira construtiva e respeitosa, o que pode gerar frustração e desmotivação, comprometendo a confiança no processo.

5,5% (21 pessoas) responderam "nunca": Para esse grupo, que mesmo pequeno, é um dado alarmante, pois denota que o feedback simplesmente não é dado de maneira respeitosa e construtiva. Esse dado revela um problema sério, uma vez que a ausência de respeito no retorno pode ter um efeito negativo profundo, afetando tanto a motivação quanto o desempenho desses jovens profissionais.

Em resumo, os dados indicam que a maioria dos participantes (51,7%) considera que o feedback, em algum grau, é frequentemente ou sempre dado de forma construtiva e respeitosa. Contudo, a quantidade significativa de respostas intermediárias ou negativas sugere que ainda há falhas na comunicação dentro das organizações.

Dando continuidade à análise, o próximo passo é avaliar se o feedback recebido realmente proporciona direcionamento para o desenvolvimento profissional. Afinal, para ser eficaz, o feedback não deve ser apenas positivo ou negativo, mas também orientador, oferecendo sugestões práticas que ajudem o colaborador a melhorar suas habilidades e atingir melhores resultados.

Assim, não somente o feedback positivo, que reconhece e motiva, ou o feedback negativo que aponta erros e falhas, são importantes neste processo. É preciso saber mesclar e direcionar esses dois aspectos para melhorias significativas e aprimoramento profissional, principalmente quando fala-se a respeito dos jovens que estão começando suas carreiras.

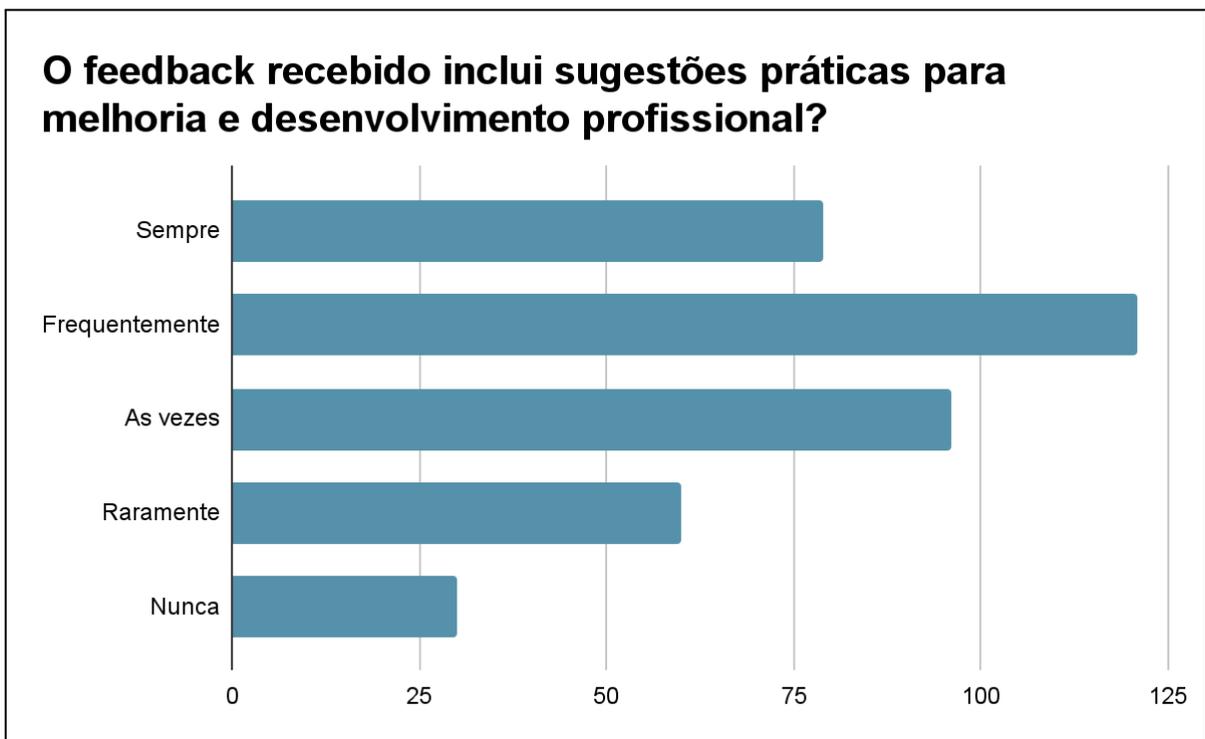
Ribeiro (2018, p. 85) dá algumas sugestões de abordagem que os gestores podem utilizar, que ajudam no desenvolvimento profissional:

Usar sempre a abordagem de grupo (“nós”). Se abrir a sugestões. Fazer reuniões rápidas, objetivas e produtivas. Estabelecer procedimentos equitativos com relação às pessoas do grupo. Dizer não quando necessário, mas com jeito, e não ter dúvida em remover as “maças podres” do cesto: aquelas pessoas que já receberam oportunidades, prejudicam a equipe, atuam negativamente e não reagem positivamente aos treinamentos e orientações. O verdadeiro gestor se impõe pelo exemplo em suas atitudes [...]

A abordagem coletiva ("nós") do autor, fortalece o sentimento de pertencimento entre os colaboradores, enquanto a abertura a sugestões permite que a equipe se sinta valorizada e envolvida nos processos decisórios. Para Ribeiro (2018), é essencial que o gestor reflita sobre as ferramentas motivacionais que pode utilizar para manter sua equipe unida e motivada. Essas ferramentas podem variar desde metas desafiadoras e elogios públicos ou escritos, até incentivos como folgas, reajustes salariais, promoções e reuniões de lazer. O gestor deve selecionar o recurso motivacional mais adequado para cada situação.

Por conseguinte, o gráfico mostra os dados a respeito do feedback incluir sugestões práticas para melhoria e desenvolvimento profissional nas organizações:

Gráfico 10- FEEDBACK AJUDA NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL?



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A décima questão "O feedback recebido inclui sugestões práticas para melhoria e desenvolvimento profissional?" obteve 386 respostas, onde, 20,5% dos participantes (79 pessoas) responderam "sempre": Esse dado mostra que apenas uma pequena parcela dos participantes recebe feedback que inclui sugestões práticas com regularidade, o que é fundamental para o crescimento profissional. Esse grupo, ao receber orientações claras, pode visualizar com precisão como melhorar seu desempenho.

31,3% (121 pessoas) responderam "frequentemente": Embora não seja uma prática constante, esse grupo também costuma receber feedback com sugestões práticas, o que ainda permite um processo de melhoria contínua, ainda que algumas vezes falte essa orientação direta.

24,9% (96 pessoas) responderam "às vezes": Esse grupo representa os que recebem orientações práticas de forma esporádica, o que pode dificultar seu progresso, já que ao receber de forma constante, há aprimoramento de erros de forma mais rápida. Também, feedbacks inconsistentes podem gerar insegurança ou confusão sobre o que precisa ser melhorado.

15,5% (60 pessoas) responderam "raramente": Aqui há outro sinal de alerta, já que vimos em outras análises que uma parte considerável dos entrevistados não recebe ou nunca recebeu feedback, e agora vemos que raramente recebe sugestões práticas, limitando seu desenvolvimento profissional e deixando-os sem uma visão clara de como evoluir no trabalho.

7,8% (30 pessoas) responderam "nunca": Para esse pequeno grupo, o feedback simplesmente não oferece qualquer orientação prática para melhoria. Esse dado é preocupante, pois aponta para uma total ausência de direcionamento, o que pode gerar desmotivação e falta de engajamento com o próprio desenvolvimento.

Os resultados indicam que, embora mais de metade dos participantes (51,8%) relate que frequentemente ou sempre recebe feedback com sugestões práticas, ainda existe uma parcela significativa de jovens que não tem acesso a esse tipo de orientação de forma regular. Isso demonstra que, embora o feedback seja fornecido, ele nem sempre é acompanhado de instruções claras e práticas, o que limita seu potencial de ajudar no crescimento profissional. Sem essas sugestões, os colaboradores podem sentir que o feedback não é útil para seu desenvolvimento, afetando sua motivação e desempenho.

Assim, dando continuidade à análise dos dados sobre a prática do feedback nas organizações, nota-se que, embora uma parcela significativa dos jovens receba feedback com sugestões práticas para o desenvolvimento, outra questão relevante que se faz necessária avaliar é a frequência com que o feedback positivo é dado. O reconhecimento pelo bom

desempenho é fundamental para manter a motivação dos colaboradores, especialmente no início de suas carreiras, quando o suporte e a validação são ainda mais cruciais.

O feedback positivo atua como uma poderosa fonte de apoio, pois reforça os comportamentos e habilidades que contribuem para o sucesso do colaborador. Ao reconhecer o que está sendo feito de maneira eficaz, o gestor não apenas valida o esforço do funcionário, mas também fortalece sua confiança e motivação.

Robbins (2015, p. 93) argumenta sobre a importância desse apoio nas organizações:

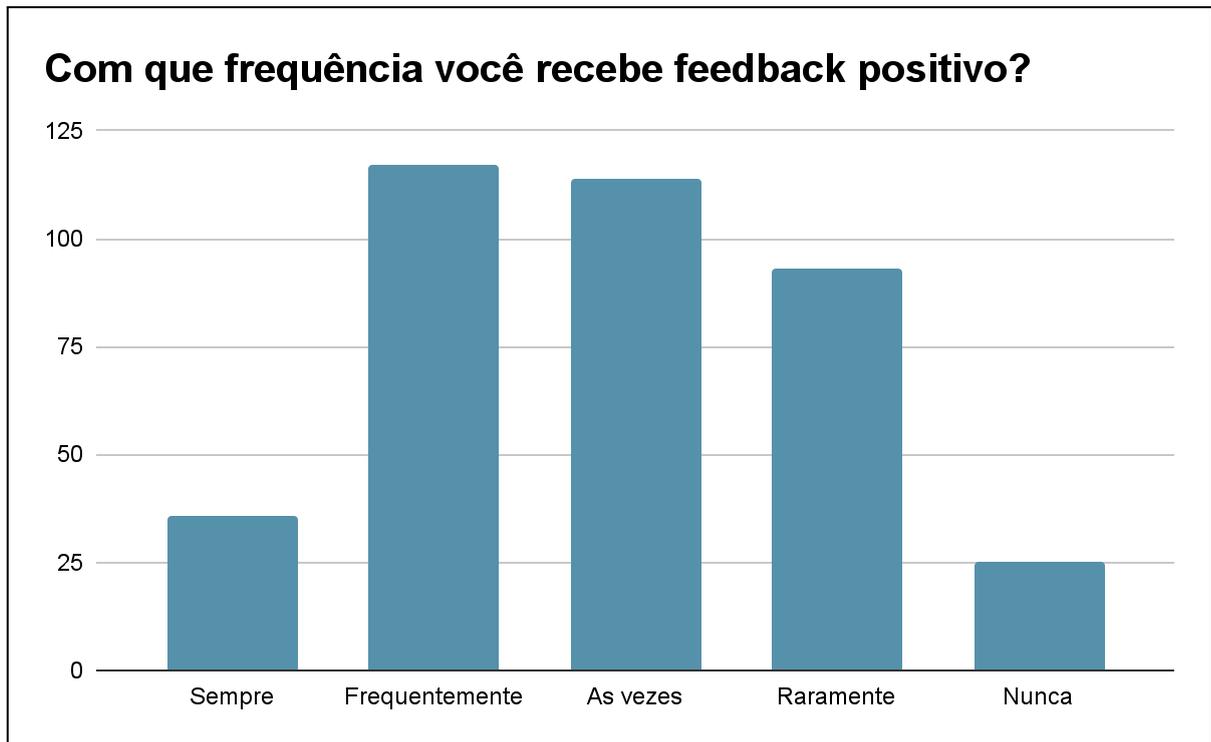
[...] Devem-se criar trabalhos que concedam autonomia e “empoderamento”; adotar uma liderança que ofereça reconhecimento, feedback de apoio, consideração e confiança; disponibilizar um ambiente de trabalho agradável; e garantir que as pessoas percebam que os processos de recursos humanos da organização tratam todos os funcionários de forma justa.

Missel (2017, p. 63), em relação a forma de fornecer o feedback positivo, afirma: “quando for corretivo, ou seja, algo que precisa ser aperfeiçoado, deverá, na medida do possível, ser individualmente, pois facilitará a aceitação ou mesmo a reflexão do outro sobre o assunto. Quando o feedback for positivo, terá um efeito motivador se feito em público.”

Assim, além de entender os benefícios do feedback positivo no apoio emocional e no desenvolvimento dos jovens, também tem a visão da autora sobre os gestores fornecerem essa prática em público, como na frente dos colegas, para que o funcionário que o recebeu se sinta valorizado e conseqüentemente, se sinta mais motivado. Além disso, os colegas passarão a se sentir mais impulsionados por perceberem o incentivo de seus chefes.

Dado isso, a próxima questão analisada mostra a frequência de feedback recebido pelos jovens:

Gráfico 11- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK POSITIVO RECEBIDO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão "Com que frequência você recebe feedback positivo?" obteve 385 respostas, sendo que, 9,4% dos participantes (36 pessoas) responderam "sempre": Esse dado mostra que uma pequena parte dos entrevistados recebe feedback positivo de forma constante. Esses indivíduos provavelmente se sentem mais valorizados e motivados a manter ou melhorar seu desempenho.

30,4% (117 pessoas) responderam "frequentemente": Este grupo recebe feedback positivo com regularidade, embora não seja constante como o do grupo que sempre recebe, o feedback positivo frequente é suficiente para ter um impacto relevante na motivação dos jovens.

29,6% (114 pessoas) responderam "às vezes": Um número considerável de participantes recebe feedback positivo apenas esporadicamente. Esse tipo de intermitência pode criar incerteza quanto ao desempenho, deixando os colaboradores sem saber se estão realmente no caminho certo. Para Missel (2017), o feedback positivo deve ser dado sempre que houver uma atitude positiva por parte do funcionário, para o motivar e manter uma relação positiva entre ambos.

24,2% (93 pessoas) responderam "raramente": Para quase um quarto dos entrevistados, o feedback positivo é raro. A ausência frequente de reconhecimento pode gerar

frustração e desmotivação, uma vez que o esforço desses colaboradores não é frequentemente reconhecido.

6,5% (25 pessoas) responderam "nunca": Para esse pequeno grupo, o feedback positivo nunca é dado, o que pode ter consequências graves na motivação e na retenção desses jovens profissionais. A falta completa de reconhecimento pode levar à sensação de invisibilidade e estagnação.

Os resultados para essa questão revelam que menos da metade dos entrevistados recebe feedback positivo com regularidade, enquanto uma proporção significativa recebe esse tipo de retorno apenas ocasionalmente ou raramente. Isso é preocupante, pois o feedback positivo possui um forte papel na manutenção da motivação dos jovens.

Seguindo a mesma linha de pensamento, a próxima questão analisada é sobre a frequência de feedback negativo recebido pelos jovens. Esse tipo de retorno, embora muitas vezes visto como crítico, é igualmente importante, pois fornece ao colaborador informações sobre áreas de melhoria e o que pode estar sendo feito de maneira inadequada, permitindo correções e ajustes.

Enquanto o feedback positivo para Missel (2017) deve ser fornecido em público, com a intenção de valorizar e motivar, por outro lado, para a autora, o feedback negativo jamais deve ser fornecido em público, pois os resultados serão totalmente contrários.

Da mesma forma, Robbins (2015, p. 74) argumenta sobre o feedback negativo:

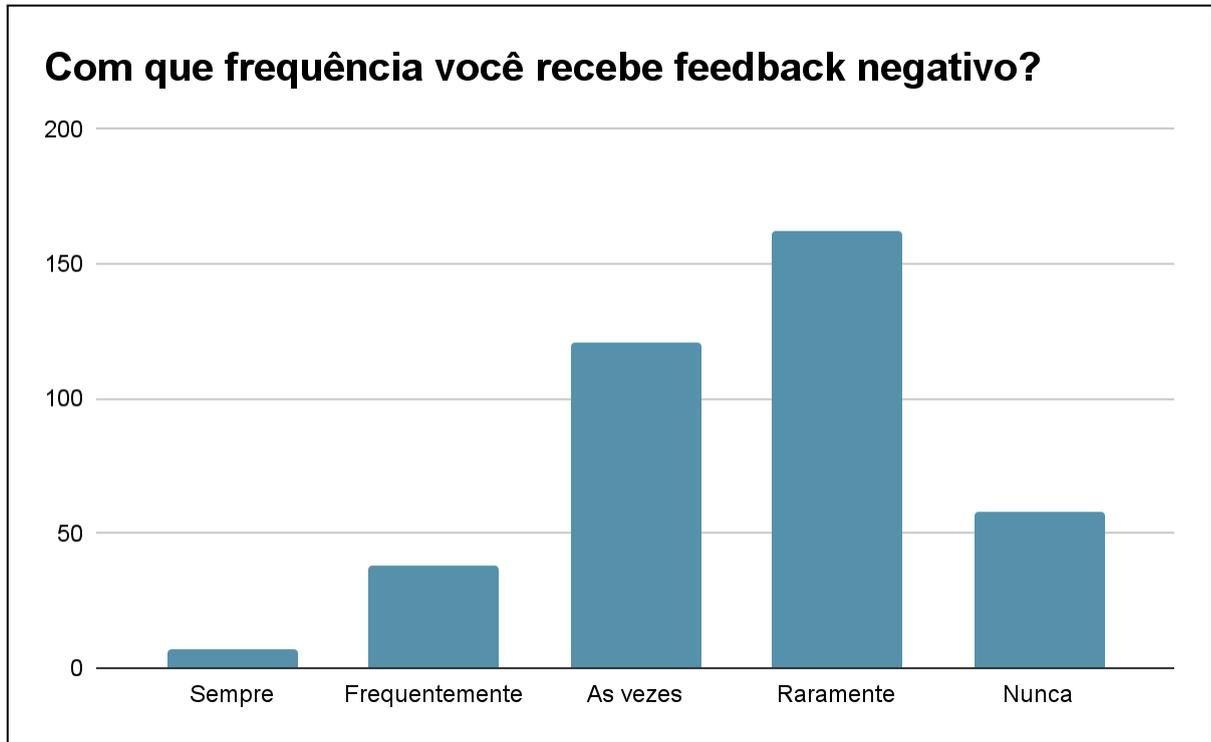
o feedback – em especial o negativo – deve ser descritivo em vez de crítico ou avaliador. Por mais irritado que um gerente possa estar, por exemplo, ele deve manter o feedback no âmbito profissional e nunca criticar alguém pessoalmente por causa de uma atitude inadequada. Chamar as pessoas de “imbecis”, “incompetentes” ou coisas do gênero é quase sempre contraproducente, sem contar que isso provoca tamanha reação emocional que o desvio de conduta em si fica sujeito a ser ignorado.

De acordo com Robbins (2015), o feedback negativo deve ser direcionado a comportamentos que estão sob o controle da pessoa. Não há benefício em criticar alguém por falhas que estão fora de seu alcance. Portanto, o feedback deve focar em situações em que o indivíduo pode agir para corrigir ou melhorar, como, por exemplo, chegar atrasado por esquecer de ligar o despertador, mas não por problemas externos como um atraso no transporte público.

De qualquer modo, quando o gestor precisa fornecer feedback negativo, deve-se sempre manter uma atitude positiva ao fazê-lo, declarando de forma clara o que espera do funcionário, e sempre manter o respeito.

A próxima questão analisada mostra a frequência de feedback negativo recebido pelos jovens:

Gráfico 12- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK NEGATIVO RECEBIDO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão, "Com que frequência você recebe feedback negativo?", obteve 386 respostas, sendo que 1,8% dos participantes (7 pessoas) responderam "sempre": Um número muito reduzido de pessoas relata receber feedback negativo de forma constante, o que pode indicar problemas de desempenho crônicos ou uma cultura organizacional que foca excessivamente em aspectos negativos.

9,8% (38 pessoas) responderam "frequentemente": Para esse grupo, o feedback negativo é recebido de forma regular, o que pode ser útil para corrigir erros e melhorar o desempenho, desde que seja aplicado de forma construtiva e venha acompanhado de orientações para melhoria.

31,3% (121 pessoas) responderam "às vezes": Um número considerável de participantes recebe feedback negativo ocasionalmente, o que pode ser interpretado como uma prática comum em situações de erros pontuais ou desempenho aquém das expectativas.

42% (162 pessoas) responderam "raramente": A maioria dos participantes recebe feedback negativo de forma esporádica, o que pode ser um bom sinal de que os colaboradores

estão, em geral, cumprindo as expectativas ou que o feedback é reservado para situações excepcionais.

15% (58 pessoas) responderam "nunca": Esse grupo afirma não receber feedback negativo, o que pode ser positivo, mas também levanta questões sobre a transparência da comunicação no ambiente de trabalho.

Após a análise das respostas sobre a frequência com que o feedback negativo é recebido, é interessante observar que a maioria dos participantes relatou receber esse tipo de retorno apenas ocasionalmente ou raramente. Esse dado pode indicar que, nas organizações, há uma tendência a evitar o fornecimento de críticas frequentes, priorizando um ambiente mais focado no reforço positivo. No entanto, o feedback negativo, quando construtivo, é essencial para o desenvolvimento profissional, pois fornece informações para a correção de comportamentos e desempenho inadequados.

De forma geral, ao comparar a frequência de feedback negativo com o positivo, observa-se um interessante contraste. Enquanto uma parcela significativa dos entrevistados recebe feedback positivo com regularidade, a maioria raramente ou nunca recebe feedback negativo. Isso sugere que as organizações podem estar priorizando a comunicação de aspectos positivos, o que é importante para manter a motivação, mas pode estar falhando em oferecer críticas construtivas necessárias para o aprimoramento. Uma abordagem equilibrada, com feedbacks positivos e negativos, pode ser mais eficaz para o desenvolvimento dos profissionais, especialmente os que estão no início de suas carreiras.

Dando sequência, então, à análise dos dados, foi necessário analisar se o feedback que os jovens receberam era baseado em fatos e exemplos concretos, uma vez que o feedback é fundamental para que o colaborador compreenda claramente o que precisa ser ajustado ou mantido em seu desempenho. Sem uma base concreta, o feedback pode ser interpretado de maneira vaga, prejudicando seu efeito positivo no desenvolvimento profissional.

Segundo Robbins (2015), o feedback deve ser específico, evitando declarações genéricas como “Você agiu mal” ou “Estou impressionado com o seu trabalho”. Esse tipo de comentário é vago e não oferece informações suficientes para que o colaborador entenda o que precisa ser corrigido ou quais aspectos levaram ao reconhecimento. Para garantir clareza, é importante que o feedback se concentre em comportamentos específicos e explique as razões por trás da crítica ou do elogio.

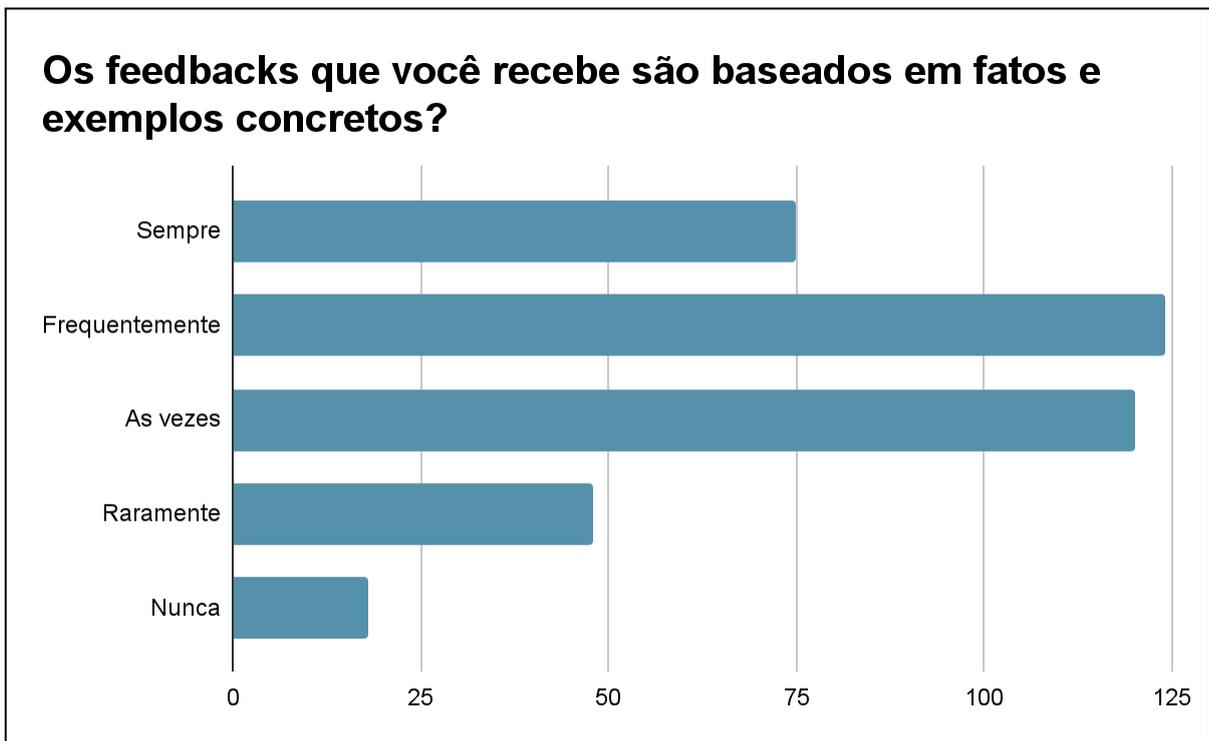
É preciso que o colaborador saiba o porquê está recebendo o feedback e como melhorar sua conduta frente ao que é proposto. Bohlander e Snell (2015, p. 307), apontam algumas etapas para gestores e líderes desenvolverem melhor o fornecimento de feedback aos

funcionários. As etapas foram criadas pela “Universidade de Serviços de RH”, da University of Indiana.

1. Dar exemplos específicos sobre comportamentos desejáveis e indesejáveis. Sem exemplos específicos de situações da vida real, o funcionário vai se sentir confuso com o feedback vago.
2. Focar os comentários no comportamento, não na pessoa. Isso ajudará o funcionário a “ouvir” a mensagem e neutralizará o que poderia ser uma conversa de confronto.
3. Estruturar o feedback para ajudar o funcionário a ser bem-sucedido. O gestor precisa fazer com que o funcionário saiba que ele está tentando ajudá-lo a ser bem-sucedido na organização.
4. Direcionar o feedback em relação ao comportamento que o funcionário pode controlar. Os funcionários não podem fazer muito a respeito das coisas sobre as quais não têm nenhum controle.
5. Dar feedback oportuno. Quando um evento ocorre, é importante fornecer feedback dentro de um período razoável de tempo.
6. Limitar a quantidade de comentários de modo que o funcionário possa processá-los. A maioria dos funcionários é capaz de lidar com os comentários de um ou dois problemas de uma vez.
7. Usar habilidades de comunicação ativas e confirmar se o funcionário está envolvido na conversa.

O próximo gráfico evidencia os dados sobre se o feedback recebido pelos jovens são baseados em fatos concretos:

Gráfico 13- OS FEEDBACKS SÃO BASEADOS EM FATOS CONCRETOS?



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A décima terceira questão, "Os feedbacks que você recebe são baseados em fatos e exemplos concretos?", obteve 385 respostas, onde, 19,5% dos participantes (75 pessoas) responderam "sempre": Esse grupo de entrevistados relata que seus feedbacks são sempre objetivos e baseados em exemplos concretos, o que é um sinal positivo de que essas

organizações têm processos bem estabelecidos para fornecer retorno com clareza e transparência.

32,2% (124 pessoas) responderam "frequentemente": Para esse grupo, o feedback baseado em fatos é uma prática recorrente, o que também sugere um ambiente que valoriza a comunicação clara e objetiva, embora não seja uma constante absoluta.

31,2% (120 pessoas) responderam "às vezes": Uma parte significativa dos participantes experimenta feedbacks objetivos apenas esporadicamente. Essa intermitência pode indicar uma falta de consistência por parte dos líderes, o que pode gerar confusão ou incerteza no colaborador.

12,5% (48 pessoas) responderam "raramente": Para esse grupo, o feedback raramente é baseado em fatos ou exemplos concretos, o que pode dificultar o entendimento e a aplicação prática do retorno recebido, prejudicando o desenvolvimento profissional.

4,7% (18 pessoas) responderam "nunca": Esses participantes nunca recebem feedbacks concretos, o que aponta para uma grave deficiência na comunicação entre líderes e colaboradores, uma vez que feedbacks vagos ou ofensivos podem comprometer a capacidade de melhoria.

A falta de consistência em fornecer feedbacks baseados em fatos concretos pode impactar diretamente no desenvolvimento dos jovens. Embora uma parcela significativa dos entrevistados indiquem que, com frequência, o feedback que recebem é fundamentado em exemplos concretos, ainda há uma parte considerável que experimenta feedbacks vagos e genéricos. Isso pode ser prejudicial para a compreensão de seus pontos fortes e áreas de melhoria, evidenciando uma oportunidade de as organizações melhorarem suas práticas de feedback com o uso de exemplos específicos e objetivos.

Contudo, além de explorar se o feedback recebido é objetivo e construtivo, também foi relevante investigar se os participantes já passaram por experiências negativas durante o processo de feedback, como recebendo feedback ofensivo. De acordo com Aguiar *et al.* (2019), o feedback ofensivo consiste em críticas que vão além da atividade ou comportamento e atingem o indivíduo de forma pessoal, desqualificando-o como pessoa em vez de focar na ação ou atitude incorreta. Esse tipo de feedback é inadequado e deve ser evitado em qualquer relação profissional.

Complementando o autor, Missel (2017, p 25) afirma:

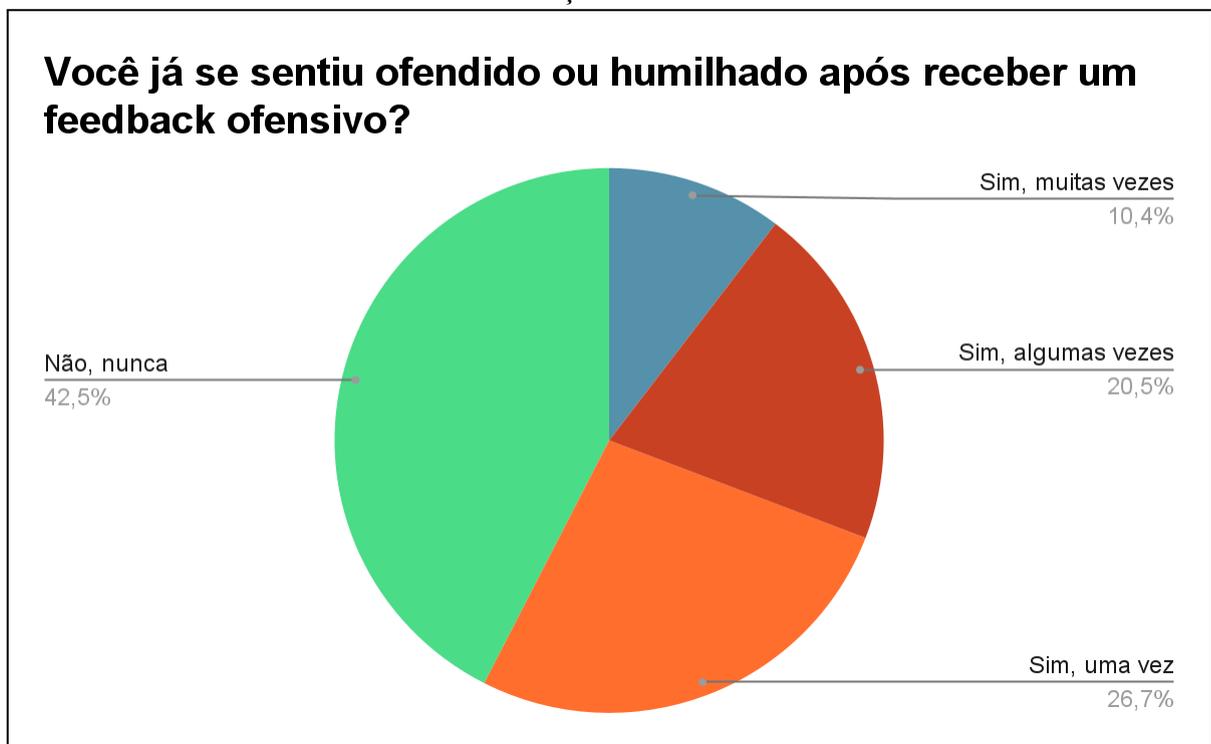
[...] um feedback negativo pode ser destrutivo quando desqualifica ou humilha quem o recebe. É um desabafo, uma descarga de adrenalina. Pode ser pessoalmente

ofensivo, vago, incompleto, sem sentido, exagerado ou sem efeito algum. Esse feedback, vindo de um superior ou subordinado, desmotiva e causa sérios danos no desempenho profissional.

Assim, a maneira como esse retorno é dado tem o poder de impactar diretamente o colaborador, e, se for entregue de forma ofensiva ou desrespeitosa, pode resultar em sentimentos de humilhação ou desconforto, prejudicando não só o desenvolvimento profissional, mas também a autoestima e o engajamento no trabalho.

Para haver uma compreensão abrangente a respeito disso, foi necessário coletar dados para saber se os jovens já se sentiram ofendidos ou humilhados após receber feedback.

Gráfico 14- OFENSAS/HUMILHAÇÕES APÓS RECEBER FEEDBACK



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão, "Você já se sentiu ofendido ou humilhado após receber um feedback ofensivo?", obteve 386 respostas, onde, 10,4% dos participantes (40 pessoas) responderam "Sim, muitas vezes": Esse grupo representa uma parcela preocupante de colaboradores que passaram por situações repetidas de feedback ofensivo, sugerindo um ambiente de trabalho pouco saudável e potencialmente tóxico.

20,5% (79 pessoas) responderam "Sim, algumas vezes": Esses participantes relataram experiências esporádicas, mas ainda sim, recorrentes, de feedback ofensivo, o que revela a necessidade de melhorias na forma como o feedback é administrado em suas organizações.

26,7% (103 pessoas) responderam "Sim, uma vez": Esse grupo já vivenciou pelo menos uma experiência negativa, o que pode indicar que, embora não seja uma prática comum, situações isoladas de desrespeito ocorrem em algumas organizações.

42,5% (164 pessoas) responderam "Não, nunca": A maior parte dos entrevistados nunca se sentiu ofendida ou humilhada após receber feedback, indicando que a maioria das organizações participantes da pesquisa adota práticas de feedback respeitosas e apropriadas.

A análise dessa questão traz à tona uma preocupação importante sobre a forma como o feedback é transmitido. Embora 42,5% dos participantes nunca tenham se sentido ofendidos, a existência de 57,5% que já passaram por experiências de feedback ofensivo, ainda que em diferentes graus de frequência, evidencia uma área de grande melhoria. Para que o feedback seja realmente eficaz, é crucial que ele seja dado de maneira respeitosa e construtiva, como foi trabalhado e apontado algumas vezes neste trabalho, visando o desenvolvimento do colaborador, e não gerando constrangimento ou humilhação. A implementação de treinamentos e diretrizes para líderes sobre como fornecer feedback pode ajudar a reduzir esses incidentes.

Com base nessa questão analisada, outro aspecto sensível que foi explorado é a exposição pública de um feedback negativo. Receber críticas na frente de colegas ou clientes pode gerar um sentimento de humilhação e desconforto, além de prejudicar a confiança e a relação do colaborador com seus colegas e superiores. Esse tipo de situação pode impactar negativamente a produtividade e o clima organizacional.

Quando o feedback ofensivo ocorre diante de clientes, o impacto é ainda mais severo, pois não apenas afeta a autoestima do funcionário, mas também pode comprometer a imagem da empresa perante o cliente, que pode questionar a forma como os colaboradores são tratados e gerenciados.

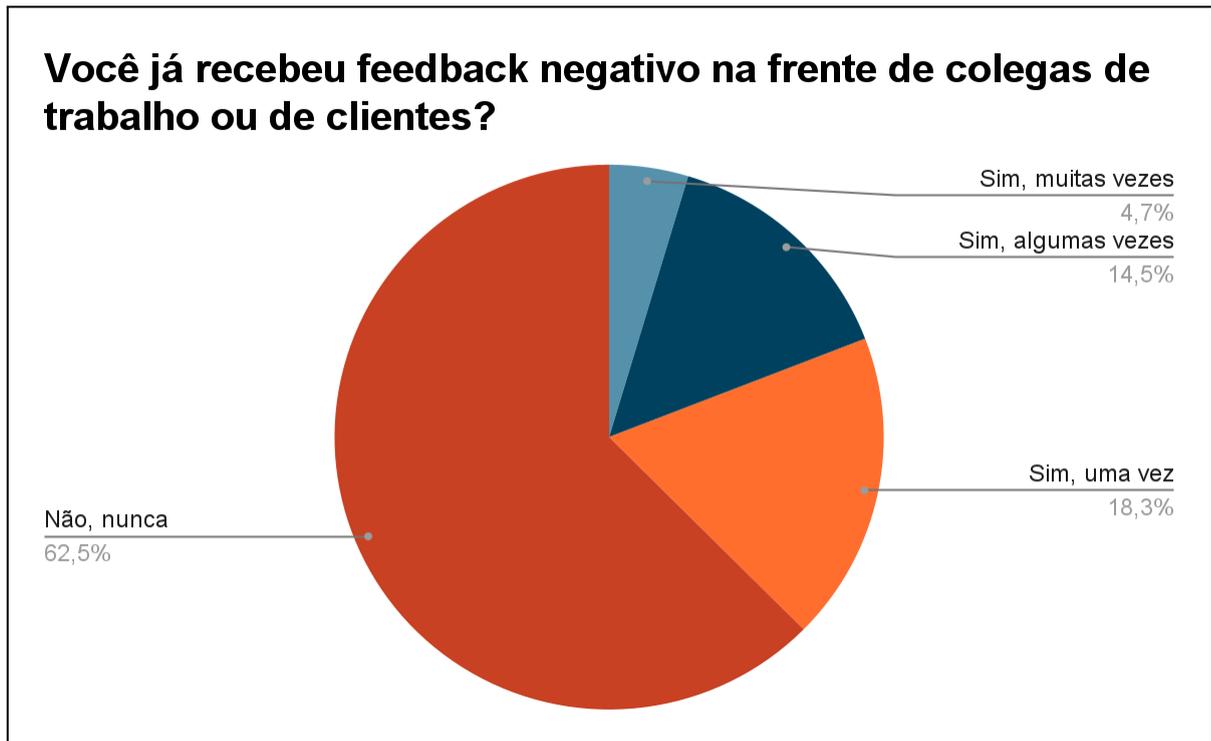
Segundo Missel (2017), ao fornecer feedback, é essencial respeitar certos pré-requisitos para evitar expor os profissionais e gerar situações constrangedoras ou irreversíveis. Muitas vezes, empresas procuram ajuda para lidar com equipes traumatizadas devido ao uso inadequado do feedback, que acaba sendo tratado como um momento de "lavagem de roupa suja" ou exposição de falhas dos colegas. Esse tipo de abordagem afeta negativamente a autoestima dos profissionais e desestrutura a equipe.

Para apontar os comportamentos que devem ser aperfeiçoados por meio de informações sobre o desempenho, é preciso, antes de qualquer coisa, analisar o grau de maturidade do grupo para absorção das críticas. Além disso, o discurso não deve conter julgamento a respeito de seus integrantes. O feedback pode ser fornecido por alguns funcionários atuando como participantes-observadores, selecionados para

desempenhar a função específica de mediadores do grupo ou ainda com a presença de consultores externos ou especialistas que farão observações, valendo-se de perspectivas mais objetivas. (MISSEL, 2017, p. 63)

Dado isso, a próxima questão analisada é para descobrir se os jovens entrevistados já receberam feedback negativo na frente de colegas de trabalho ou de clientes.

Gráfico 15- FEEDBACK NEGATIVO RECEBIDO EM PÚBLICO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão, "Você já recebeu feedback negativo na frente de colegas de trabalho ou de clientes?", teve 387 respostas, sendo que, 4,7% dos participantes (18 pessoas) responderam "Sim, muitas vezes": Esses entrevistados relatam ter passado repetidamente por situações embaraçosas em que receberam feedback negativo em público, um sinal de um ambiente de trabalho que, em alguns casos, desconsidera o impacto emocional que tais práticas podem causar nos colaboradores, gerando traumas.

14,5% (56 pessoas) responderam "Sim, algumas vezes": Uma porcentagem significativa de participantes já vivenciou essa situação algumas vezes, revelando que, embora não seja uma prática constante, é algo que ainda ocorre com certa regularidade em algumas organizações.

18,3% (71 pessoas) responderam "Sim, uma vez": Esse grupo já teve uma experiência isolada de exposição pública ao receber críticas, pelo menos uma vez, o que, ainda que

pontual, pode ter gerado um desconforto momentâneo e até um possível trauma no jovem que o recebeu.

62,5% (242 pessoas) responderam "Não, nunca": Felizmente, a maioria dos participantes nunca foi exposta a essa situação, sugerindo que grande parte das organizações evita dar feedback negativo na frente de terceiros, respeitando a privacidade e o bem-estar emocional de seus colaboradores.

Assim, a análise dessa questão revela que, embora a maior parte dos entrevistados nunca tenha recebido feedback negativo em público, ainda há uma porcentagem considerável que já passou por essa situação, o que levanta um sinal de alerta sobre a forma como o feedback é administrado pelos gestores. A exposição pública de críticas pode ser extremamente prejudicial ao colaborador e à sua imagem perante seus colegas ou clientes, prejudicando até mesmo a imagem da empresa perante os clientes.

Como já visto neste trabalho, atitudes ofensivas e que beiram ao desrespeito não deveriam existir nas organizações, pois descredibiliza-as como um todo. Para melhorar a experiência de feedback, é necessário que as organizações promovam uma cultura de respeito e sigilo ao tratar de pontos negativos, oferecendo o retorno de forma privada e construtiva, sem constrangimentos.

Além de tratar da questão de práticas ofensivas e humilhantes ao oferecer feedback, também é necessário analisar e entender a frequência com que os colaboradores recebem reconhecimento ao cumprir suas tarefas ou atingir metas estabelecidas. Como já visto, o feedback positivo é uma ferramenta que pode reforçar comportamentos desejáveis e manter o colaborador motivado. Nota-se isso por meio das questões, onde a maioria assinalou a opção que se sente mais motivado ao receber feedback. Quando esse retorno é proporcionado de maneira construtiva, melhora o desenvolvimento do funcionário e o engajamento com os objetivos da organização. Por isso, é importante saber se as organizações estão reconhecendo e valorizando seus colaboradores.

Segundo Ribeiro (2018), se os gestores não exercerem uma liderança eficaz e não motivarem suas equipes, e se os programas de benefícios, reconhecimento e promoções internas forem deficientes, a organização enfrentará uma constante perda de mão de obra. Como resultado, a empresa terá que treinar repetidamente novos colaboradores, que provavelmente não permanecerão por muito tempo, além de atrair candidatos com qualificação limitada, o que aumentará o esforço necessário para treiná-los.

Robbins (2015, p. 85) argumenta sobre o reconhecimento ser uma fonte de motivação:

[...] o desempenho superior de um empregado muitas vezes custa pouco ou nada, e talvez por isso uma pesquisa recente tenha constatado que 80% das grandes empresas mantêm programas de reconhecimento. As ações mais comuns de reconhecimento, além dos verbais e por escrito, incluem: produtos, vale-presentes e viagens. Identificou-se que o reconhecimento é especialmente relevante na motivação dos trabalhadores de baixa renda, pois custa pouco e ajuda a elevar a autoestima do colaborador.

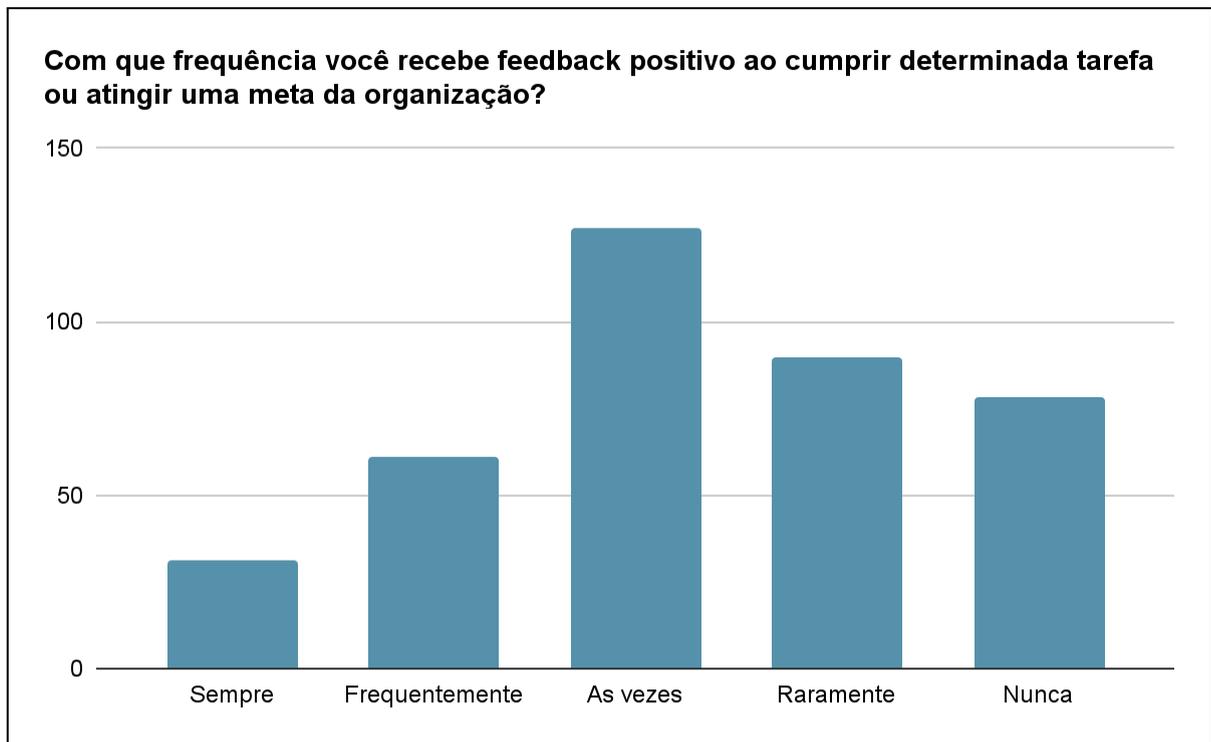
Conforme Missel (2017), muitos profissionais expressam frustração pela falta de reconhecimento de seus líderes, mesmo quando demonstram esforço, dedicação e comprometimento ao atingir metas importantes. Além disso, eles também esperam ser reconhecidos por pequenas atitudes, como a apresentação de sugestões de melhorias nos processos, a elaboração de relatórios bem feitos ou a conclusão bem-sucedida de seus projetos.

Além disso, a falta de reconhecimento por parte dos gestores, pode resultar em falta de comprometimento dos colaboradores para com a organização, pois como Missel (2017, p. 148) afirma “Percebe-se uma grande insatisfação no mundo corporativo e muitas expectativas frustradas quanto ao reconhecimento pelo trabalho realizado. O resultado é uma baixa produtividade: “Não vale a pena a gente se esforçar tanto, ninguém percebe”.

Essa falta de reconhecimento pode gerar um ciclo negativo, no qual os colaboradores perdem a motivação para se empenhar em suas atividades, afetando a todos da organização. Quando o esforço e o comprometimento não são valorizados, a sensação de invisibilidade e desvalorização se instala, levando muitos profissionais a não verem propósito em se dedicarem mais. Com o tempo, isso pode resultar em aumento da rotatividade e na perda de talentos, prejudicando o desempenho geral da organização e seu crescimento sustentável.

Assim, conforme os autores supracitados, fica evidente a importância do reconhecimento no desenvolvimento e progresso dos colaboradores nas organizações. Assim, para prosseguir com a pesquisa, o próximo dado analisado é referente a frequência com que os jovens recebem/receberam feedback após cumprir determinada tarefa ou atingir uma meta.

Gráfico 16- FREQUÊNCIA DE FEEDBACK AO ATINGIR UMA META



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão, "Com que frequência você recebe feedback positivo ao cumprir determinada tarefa ou atingir uma meta da organização?", teve 387 respostas, sendo que, 8% dos participantes (31 pessoas) responderam "sempre": Esses participantes relataram receber constantemente reconhecimento positivo quando alcançam metas ou concluem suas tarefas, o que indica uma boa prática de feedback em suas organizações.

15,8% (61 pessoas) responderam "frequentemente": Esse grupo também se sente valorizado e reconhecido com certa regularidade, embora o feedback não seja tão constante.

32,8% (127 pessoas) responderam "às vezes": A maior parte dos entrevistados indicou que o feedback positivo é esporádico, sugerindo que o reconhecimento pode estar presente em momentos pontuais, mas não como uma prática consistente.

23,3% (90 pessoas) responderam "raramente": Uma parcela significativa dos entrevistados raramente recebe retorno positivo por suas conquistas, o que pode gerar desmotivação e falta de engajamento no longo prazo.

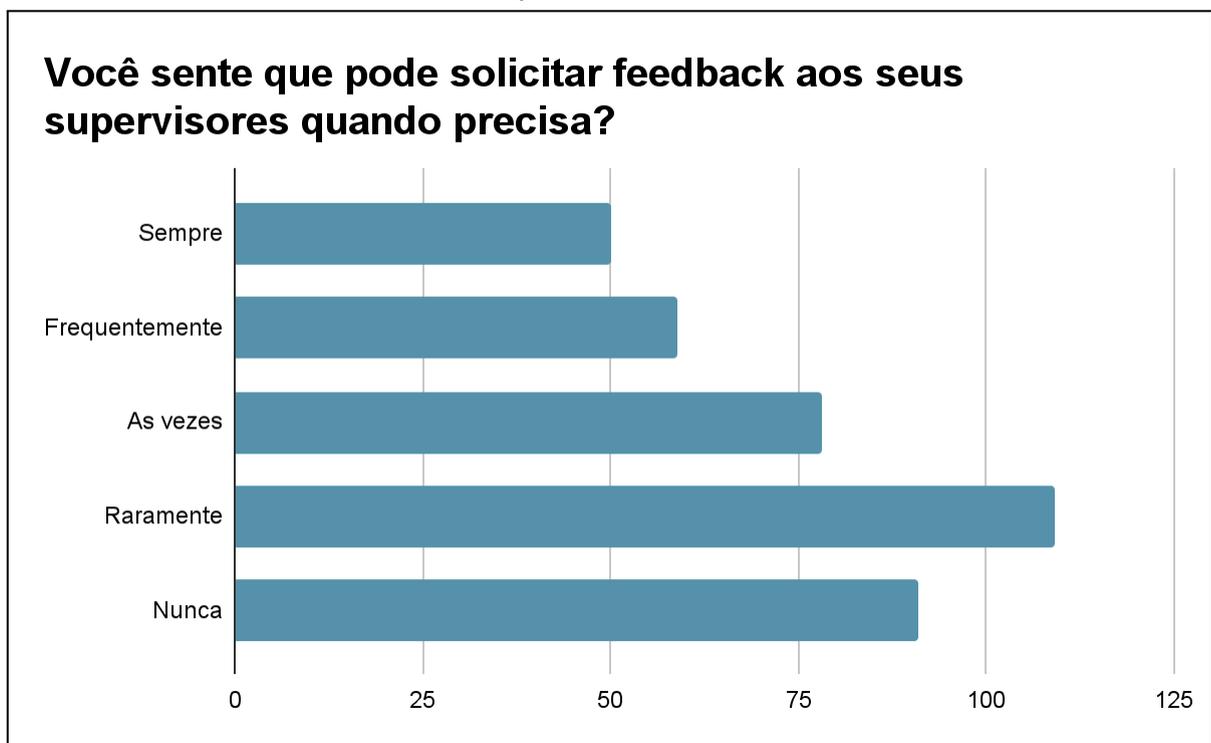
20,2% (78 pessoas) responderam "nunca": Esses participantes indicam que, mesmo ao atingir metas ou concluir tarefas importantes, não recebem reconhecimento, apontando uma falha grave nas práticas de feedback de suas organizações.

A análise dessa questão revela que o reconhecimento pelo cumprimento de metas e tarefas nem sempre é uma prioridade nas organizações, visto que apenas 23,8% dos

participantes relataram receber feedback positivo "sempre" ou "frequentemente". A falta de reconhecimento pode influenciar negativamente a motivação e o desempenho dos colaboradores, especialmente quando suas conquistas não são valorizadas. É fundamental que as organizações desenvolvam políticas que incentivem o fornecimento de feedback positivo de maneira constante e em tempo hábil.

Da mesma forma, também foi necessário analisar se os jovens sentem que podem solicitar feedback aos seus supervisores quando precisam, se há essa abertura dentro das organizações. O acesso ao feedback não deve depender apenas da proatividade do gestor, mas também da confiança do colaborador em poder solicitar orientação e esclarecimento quando necessário. Essa prática pode fortalecer a relação entre ambos.

Gráfico 17- SOLICITAÇÃO DE FEEDBACK NECESSÁRIO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão "Você sente que pode solicitar feedback aos seus supervisores quando precisa?" obteve 387 respostas, onde, 12,9% (50 pessoas) responderam "sempre": Esse grupo sente que há um ambiente muito aberto e de fácil acesso ao feedback, indicando uma relação de confiança entre o colaborador e o supervisor.

15,2% (59 pessoas) responderam "frequentemente": Embora não seja uma prática constante, essas pessoas sentem que, na maioria das vezes, têm a liberdade de solicitar retorno sobre seu desempenho.

20,2% (78 pessoas) responderam "às vezes": O fato de 1/5 dos participantes indicar que ocasionalmente podem pedir feedback sugere que, em algumas circunstâncias, há barreiras para que o colaborador se sinta confortável em buscar esse tipo de retorno.

28,2% (109 pessoas) responderam "raramente": A maior parte dos entrevistados parece encontrar dificuldades para solicitar feedback, o que pode estar relacionado a uma falta de abertura ou confiança dentro das organizações.

23,5% (91 pessoas) responderam "nunca": Esse grupo, representando quase 1/4 dos participantes, revela uma clara ausência de comunicação eficaz e um ambiente onde solicitar feedback é algo raro ou até mesmo desestimulado.

Em resumo, esta questão revela que uma parcela significativa dos jovens encontra dificuldades em solicitar feedback quando necessário. Apenas 28,1% dos entrevistados relataram sentir que "sempre" ou "frequentemente" podem pedir feedback, o que aponta para uma lacuna nas organizações em promover um ambiente de diálogo aberto e encorajador. Esse resultado pode indicar que muitas vezes o feedback é unilateral, partindo apenas dos supervisores, e que a autonomia do colaborador em buscar feedback não é amplamente incentivada. A falta de abertura pode limitar o crescimento profissional dos jovens, uma vez que eles podem não se sentir confortáveis para esclarecer dúvidas ou buscar aprimoramento de suas habilidades.

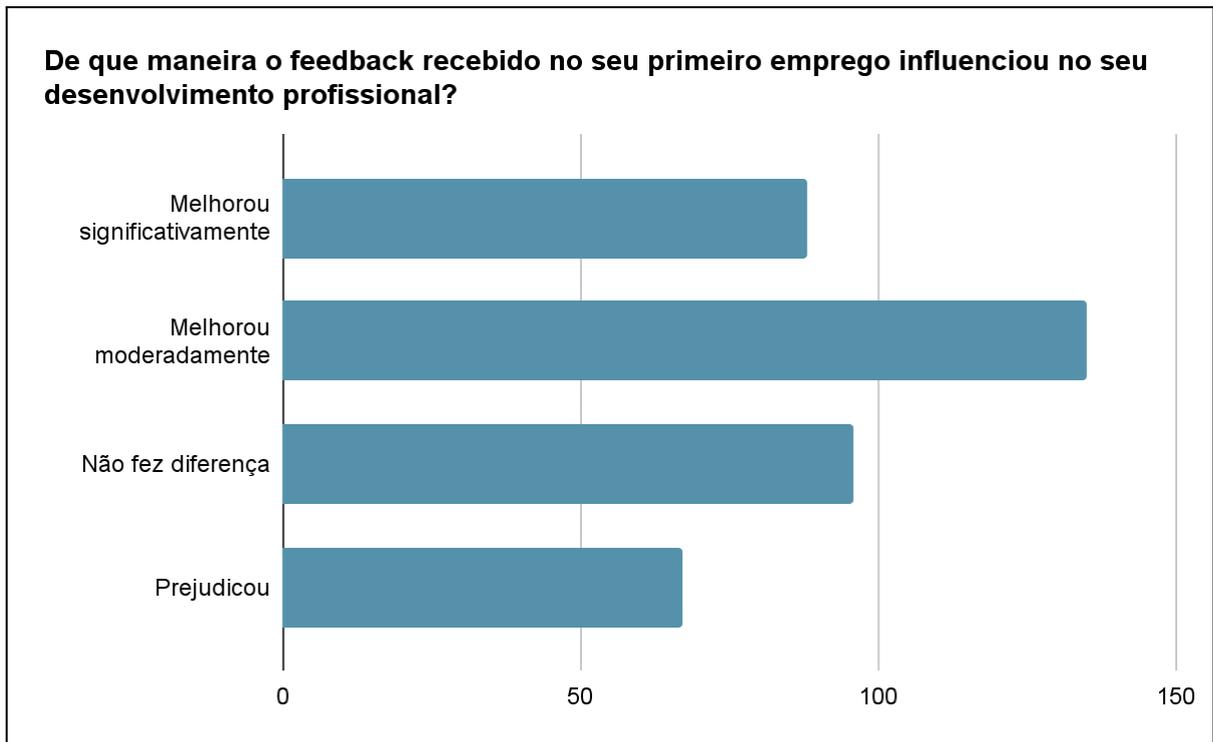
As próximas três e últimas questões trataram de analisar a influência do feedback no primeiro emprego dos jovens, se esta prática ajudou na autoconfiança deles e se eles acreditam que o feedback é uma prática importante para quem está passando por sua primeira experiência profissional.

Para a décima oitava questão, foi essencial investigar de que maneira o feedback recebido no primeiro emprego influenciou no desenvolvimento profissional dos entrevistados. Entender essa percepção ajuda a mensurar o impacto real dessa prática na construção de habilidades e no crescimento dentro da organização.

Segundo Missel (2017), os jovens tendem a preferir a técnica do feedback devido à oportunidade que ela proporciona de acelerar o desenvolvimento de suas carreiras, que é um dos principais objetivos dessa geração. Consequentemente, se for bem aplicada essa técnica, ajudará certamente a reduzir a rotatividade nas organizações.

A análise desse aspecto revela a eficácia do feedback como ferramenta de aprendizagem e o quanto ele contribui para o aprimoramento profissional dos jovens em suas primeiras experiências no mercado de trabalho.

Gráfico 18- INFLUÊNCIA DO FEEDBACK NO PRIMEIRO EMPREGO



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A questão contou com 386 respostas, sendo que, 22,8% (88 pessoas) responderam "Melhorou significativamente": Esse grupo aponta que o feedback teve um impacto muito positivo e relevante no desenvolvimento profissional, mostrando a importância de uma comunicação clara e construtiva.

35% (135 pessoas) responderam "Melhorou moderadamente": A maior parte dos entrevistados sente que, embora não tenha sido transformador, o feedback contribuiu de forma perceptível para sua evolução no trabalho.

24,9% (96 pessoas) responderam "Não fez diferença": Quase um quarto dos participantes indicou que o feedback não trouxe impactos significativos, o que pode sugerir que a qualidade do retorno ou a forma como foi aplicado não foi eficaz ou não foi relevante.

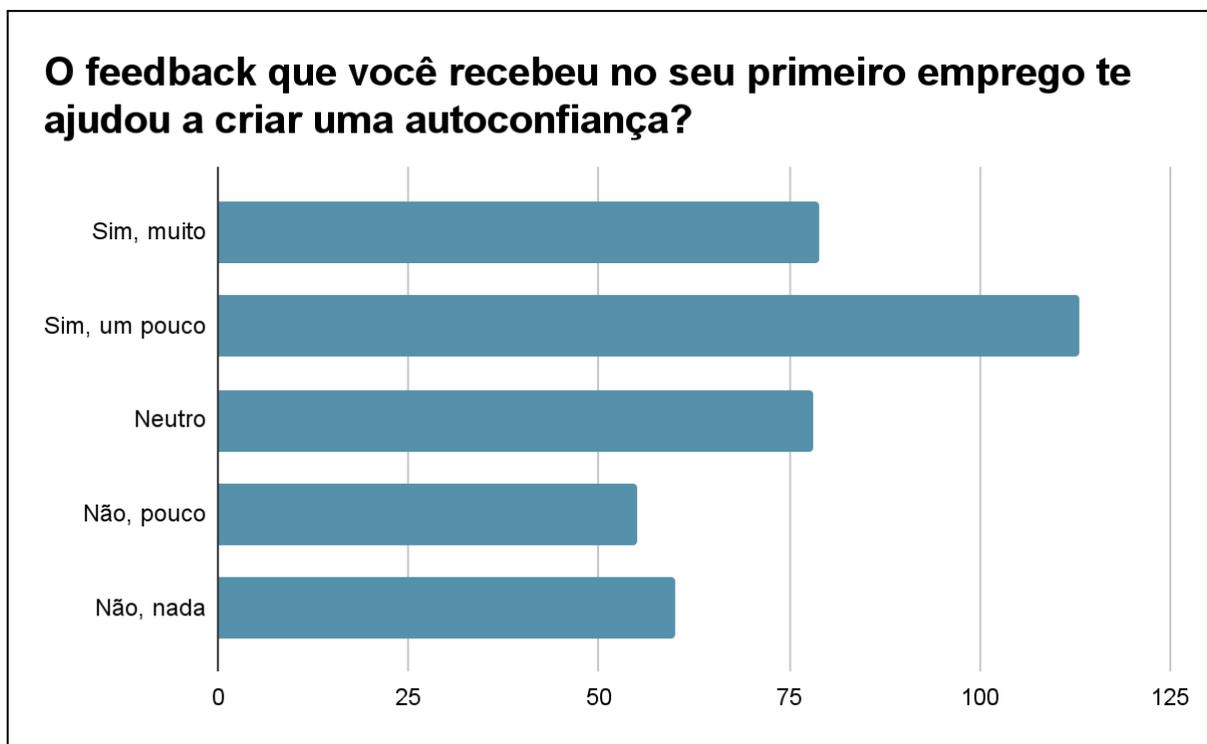
17,4% (67 pessoas) responderam "Prejudicou": Um dado alarmante é que quase 1/5 dos entrevistados acredita que o feedback recebido foi prejudicial, o que pode indicar feedbacks mal formulados, mal interpretados ou que não geraram os efeitos esperados.

Assim, a análise desta questão revela que, para a maioria dos entrevistados, o feedback teve um efeito positivo, seja significativo ou moderado, no desenvolvimento profissional, concordando com o que a autora Missel (2017) afirma em sua obra, que os jovens se beneficiam desta prática. No entanto, os resultados também sugerem que há uma parcela expressiva de jovens que não vêem impacto ou até mesmo se sentem prejudicados pelo

feedback que receberam. Isso reforça a necessidade das organizações aprimorarem a forma como fornecem este retorno, garantindo que ele seja construtivo e eficaz, focado em promover o crescimento e evitar que tenha efeitos negativos.

Após entender o impacto do feedback no desenvolvimento profissional, também foi importante avaliar se o retorno fornecido no primeiro emprego contribuiu para a construção de autoconfiança nos jovens. O desenvolvimento da autoconfiança é um aspecto crucial, já que ela influencia diretamente o desempenho, a capacidade de assumir responsabilidades e o envolvimento nas tarefas. Analisar essa questão ajuda a compreender se o feedback recebido cumpre esse papel de fortalecimento pessoal e profissional.

Gráfico 19- FEEDBACK NA CONSTRUÇÃO DA AUTOCONFIANÇA



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A décima nona questão, "O feedback que você recebeu no seu primeiro emprego te ajudou a criar uma autoconfiança?", contou com 385 respostas, onde, 20,5% (79 pessoas) responderam "Sim, muito": Este grupo aponta que o feedback foi essencial para o aumento da autoconfiança, revelando que o retorno recebido no ambiente de trabalho impactou positivamente o senso de capacidade e autoestima.

29,4% (113 pessoas) responderam "Sim, um pouco": Quase um terço dos entrevistados considera que o feedback contribuiu, ainda que de forma moderada, para a construção da

autoconfiança, mostrando que, embora tenha sido útil, o efeito não foi completamente transformador.

20,3% (78 pessoas) responderam "Neutro": Um número expressivo de entrevistados indicou que o feedback não influenciou significativamente na questão da autoconfiança, sugerindo que o retorno pode ter sido pouco claro ou insuficiente para gerar esse tipo de impacto.

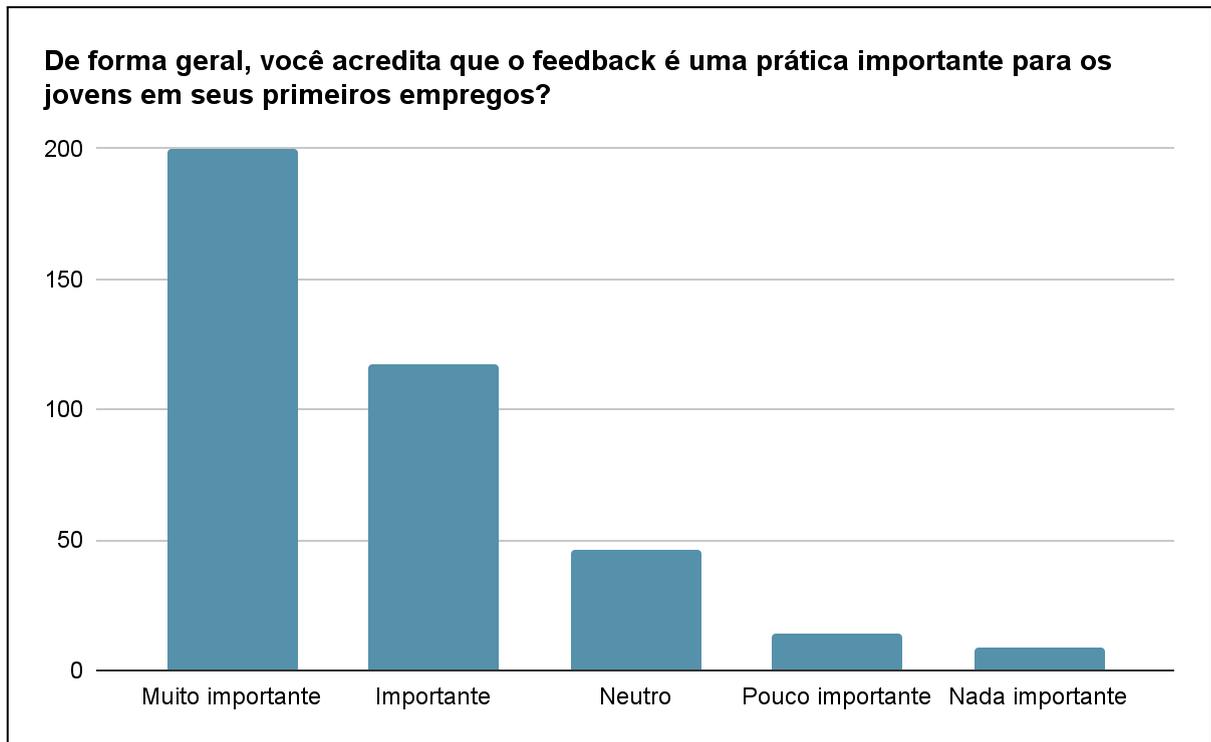
14,3% (55 pessoas) responderam "Não, pouco": Esse grupo, embora menor, revela que o feedback não ajudou no desenvolvimento de autoconfiança, o que pode indicar que o retorno foi inadequado ou mal direcionado.

15,6% (60 pessoas) responderam "Não, nada": A porcentagem de pessoas que não sentiram qualquer impacto positivo em sua autoconfiança por meio do feedback é preocupante, mostrando que, em alguns casos, o retorno não teve os efeitos desejados ou foi mal aplicado.

Essa questão revela que, para uma parte significativa dos participantes (cerca de 50%), o feedback contribuiu de maneira positiva para o fortalecimento da autoconfiança, ainda que em diferentes níveis. Contudo, um percentual relevante (30%) considera que o feedback não ajudou ou até prejudicou nesse aspecto, o que reforça a necessidade de uma abordagem mais eficiente e assertiva por parte das organizações. O feedback, quando bem direcionado, tem o potencial de não apenas melhorar a performance, mas também aumentar a segurança e autoconfiança dos colaboradores.

Por fim, foi necessário verificar de forma geral como os jovens percebem a importância do feedback em seus primeiros empregos. Esta questão encerra a pesquisa quantitativa com a percepção dos participantes a respeito do papel do feedback no desenvolvimento profissional, especialmente no início da carreira. A resposta a esta pergunta nos permite avaliar a relevância que os jovens atribuem a essa prática e entender se o feedback é visto como um fator indispensável para o crescimento no ambiente organizacional.

Gráfico 20- IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PARA OS JOVENS



Fonte: Elaborado pela autora com base no formulário.

A vigésima questão, "De forma geral, você acredita que o feedback é uma prática importante para os jovens em seus primeiros empregos?", contou com 386 respostas, onde, 51,8% (200 pessoas) responderam "Muito importante": A maioria dos participantes reconhece o valor do feedback, considerando-o fundamental para o desenvolvimento no início da carreira. Esse dado reflete a conscientização sobre o impacto positivo dessa prática quando bem aplicada.

30,3% (117 pessoas) responderam "Importante": Um número expressivo também vê o feedback como uma prática relevante, embora não tão crucial quanto o primeiro grupo. Isso mostra que, para esses jovens, o feedback tem um papel significativo na sua jornada profissional.

11,9% (46 pessoas) responderam "Neutro": Uma parcela menor dos entrevistados mostrou indiferença, indicando que, para eles, o feedback pode não ter feito muita diferença em seu primeiro emprego.

3,6% (14 pessoas) responderam "Pouco importante": Esses jovens não viram grande valor no feedback, sugerindo que a prática não foi eficaz ou não teve impacto significativo em suas experiências.

2,3% (9 pessoas) responderam "Nada importante": Por fim, um pequeno grupo não considera o feedback como uma prática importante, o que pode indicar falhas na forma como ele foi conduzido ou a falta de uma cultura organizacional que priorize essa prática.

Assim, esta última questão reforça que a maioria dos jovens participantes (82,1%) reconhece o feedback como uma ferramenta importante ou muito importante no início de suas carreiras, confirmando sua relevância no desenvolvimento profissional. No entanto, ainda há uma pequena parcela que não vê essa prática como essencial, o que pode estar relacionado a experiências negativas ou à ausência de feedback de qualidade. Para as organizações, isso evidencia a necessidade de fortalecer e aprimorar os processos de feedback, garantindo que ele seja aplicado de maneira construtiva e frequente, de modo a maximizar seu efeito positivo.

A pesquisa realizada, portanto, se relaciona diretamente com os seguintes objetivos deste trabalho: identificar as características de um feedback eficaz e como fornecê-lo para os colaboradores; investigar as dificuldades dos jovens em seus primeiros empregos e como o feedback pode contribuir para superá-las; e analisar a motivação organizacional no contexto do primeiro emprego.

A pesquisa revelou dados cruciais sobre a percepção e o impacto do feedback nos primeiros empregos. Dentre os participantes, 53,4% já haviam ouvido falar da prática do feedback, e 51,9% acreditam que o feedback é uma ferramenta útil para o desenvolvimento dos jovens. No entanto, 39,3% relataram que raramente recebem feedback e apenas 9,4% recebem feedback positivo com frequência. Em relação ao impacto, 36,1% disseram que o feedback melhorou um pouco seu desempenho, mas 24,2% afirmaram que não houve impacto significativo.

Além disso, 40,2% dos participantes se sentiram muito mais motivados após receber feedback, destacando a importância dessa prática na motivação organizacional. No entanto, 31,7% afirmaram se sentir muito desmotivados por não receber feedback, o que reforça a necessidade de mais atenção a essa prática nas empresas. Por fim, 51,8% dos entrevistados consideram o feedback uma prática "muito importante" para os jovens no início de suas carreiras, indicando que ele é visto como essencial para o crescimento profissional e para superar as dificuldades típicas do início da vida profissional.

Portanto, os resultados mostraram, com base nas respostas, que o feedback regular e respeitoso pode ajudar no desenvolvimento profissional dos jovens, deixando-os mais motivados para superar seus desafios. Ficou evidente a importância desta prática e como a maioria dos entrevistados afirmou se sentir mais confiante e disposto depois de receber um

retorno sobre suas ações. Dessa forma, a pesquisa reforça ainda mais a importância de um feedback eficaz para o crescimento dos colaboradores no início de suas carreiras.

4.3 DESENVOLVIMENTO DOS RESULTADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Após a análise da visão dos colaboradores jovens a respeito da prática do feedback, também foi necessário analisar a visão dos gestores sobre essa prática. Para isso, foi elaborado um questionário com 12 perguntas, e a autora da pesquisa entrevistou 10 gestores, buscando explorar suas percepções e práticas relacionadas à gestão de jovens profissionais no setor de varejo de moda.

O objetivo principal desta pesquisa é entender como os gestores fornecem feedback, quais são os desafios enfrentados no processo, e como essa prática pode influenciar o desenvolvimento e a motivação dos jovens colaboradores. Além disso, a pesquisa também visava identificar as estratégias que os gestores utilizam para garantir que o feedback seja eficaz e construtivo, contribuindo para a retenção e crescimento dos profissionais nas organizações.

A primeira questão levantada foi a respeito da idade dos gestores, para entender a relação entre a experiência de vida e o modo como eles conduzem a prática do feedback. Isso permitiu obter um panorama geral do perfil etário dos gestores e avaliar se há variações significativas na maneira como o feedback é fornecido de acordo com a faixa etária dos líderes.

A análise da primeira questão revela que os gestores entrevistados têm idades variadas, conforme listado a seguir: Gestor A (38 anos), Gestor B (44 anos), Gestor C (48 anos), Gestor D (44 anos), Gestor E (37 anos), Gestor F (49 anos), Gestor G (36 anos), Gestor H (41 anos), Gestor I (43 anos) e Gestor J (52 anos). A média de idade entre os gestores é de 43,2 anos. Esse grupo de gestores, com idades entre 36 e 52 anos, reflete um perfil de líderes com vasta experiência profissional e possivelmente um maior entendimento sobre a importância do uso do feedback em suas práticas gerenciais.

Após identificar as idades dos gestores, foi necessário entender a distribuição de gênero entre os entrevistados para verificar se essa variável pode influenciar nas percepções e práticas relacionadas ao feedback. A segunda questão resultou nos seguintes dados: Dos 10 gestores entrevistados, 6 identificaram-se como do gênero masculino (Gestores A, B, C, E, I e J) e 4 como do gênero feminino (Gestores D, F, G e H). A distribuição relativamente equilibrada de gêneros sugere uma diversidade de perspectivas, que pode enriquecer a análise sobre as abordagens e desafios na prática do feedback. É possível que homens e mulheres,

devido a fatores sociais e de vivência no ambiente de trabalho, tenham visões ligeiramente diferentes sobre como fornecer feedback.

Após identificar o gênero dos gestores, a próxima questão se volta para o tempo de experiência deles como gestores. Isso é relevante, pois o tempo de atuação pode influenciar diretamente na forma como eles lidam com a prática do feedback. A maioria dos gestores entrevistados possui mais de cinco anos de experiência no setor, o que sugere um alto nível de familiaridade com os desafios e responsabilidades inerentes à gestão. Aqui estão as respostas detalhadas:

- **GESTOR A:** 1-3 anos
- **GESTOR B:** 3-5 anos
- **GESTOR C:** Mais de 5 anos
- **GESTOR D:** Mais de 5 anos
- **GESTOR E:** Menos de 1 ano
- **GESTOR F:** Mais de 5 anos
- **GESTOR G:** 1-3 anos
- **GESTOR H:** 3-5 anos
- **GESTOR I:** Mais de 5 anos
- **GESTOR J:** Mais de 5 anos

A predominância de gestores com mais de cinco anos de experiência pode indicar que eles já enfrentaram diferentes cenários e situações em suas funções, o que pode influenciar a forma como conduzem o feedback com seus colaboradores, especialmente os mais jovens. Ao mesmo tempo, a presença de gestores com menos tempo na função (menos de 5 anos) traz um contraponto interessante, permitindo observar se há variações na abordagem entre gestores mais novos e mais experientes.

Após compreender o tempo de experiência dos gestores no setor de varejo de moda, que varia entre menos de um ano e mais de cinco anos, há a percepção de que esses profissionais trazem diferentes perspectivas sobre as práticas de gestão, especialmente no que se refere ao relacionamento com os colaboradores mais jovens. Aqueles com mais tempo de atuação possuem uma visão mais consolidada, enquanto os que têm menos experiência trazem uma abordagem mais recente, o que pode influenciar na forma como o feedback é fornecido e recebido nas organizações.

Em seguida, foi explorada a percepção dos gestores sobre o conceito de feedback e sua importância. A questão buscou entender se eles já conheciam essa prática e se consideravam-a como uma prática importante dentro do ambiente organizacional, considerando suas vivências e tempo como gestores. As respostas das entrevistas foram as seguintes:

- **GESTOR A:** O gestor afirmou que já tinha conhecimento da prática do feedback e destacou sua importância. Segundo ele, o feedback ajuda a corrigir o rumo e a desenvolver o potencial dos colaboradores, pois, sem ele, é difícil saber se estão no caminho certo.
- **GESTOR B:** Esse gestor relatou que já estava familiarizado com a prática de feedback e a considera essencial para o ciclo de aprendizado. Ele acredita que, sem feedback, os erros tendem a se repetir, enquanto os acertos não são devidamente valorizados.
- **GESTOR C:** O gestor explicou que já conhecia a prática e acredita que o feedback é fundamental para o crescimento dos colaboradores, especialmente os mais jovens. Ele enfatizou que, sem feedback, os jovens não conseguem enxergar onde estão errando ou acertando, dificultando o aprendizado.
- **GESTOR D:** Essa gestora afirmou que já tinha conhecimento sobre o feedback e o considera uma ferramenta importante, pois permite uma comunicação direta e transparente, destacando tanto os pontos positivos quanto os aspectos a melhorar.
- **GESTOR E:** O gestor relatou que já conhecia a prática e acredita que ela é extremamente importante. Na visão dele, todas as empresas deveriam adotar o feedback como forma de ajustar comportamentos e reforçar atitudes positivas. Para ele, sem feedback, é difícil progredir no trabalho.
- **GESTOR F:** A gestora destacou que já estava familiarizada com a prática de feedback e acredita que hoje é difícil uma organização funcionar sem ela. Segundo a gestora, o feedback permite que as pessoas saibam tanto o que precisam melhorar quanto o que já estão fazendo bem.
- **GESTOR G:** A gestora relatou que conhecia a prática de feedback e a considera uma das ferramentas mais importantes na gestão de pessoas. Segundo ela, sem feedback, é fácil que os colaboradores percam o foco e a motivação, especialmente no início da carreira.

- **GESTOR H:** A gestora afirmou que considera o feedback crucial, pois ele ajuda a moldar o desempenho e a direcionar a equipe para os objetivos da empresa. Ela reforçou que todas as organizações deveriam adotar a prática de feedback.
- **GESTOR I:** Esse gestor declarou que, além de já conhecer a prática, ele a considera extremamente importante. Para ele, o feedback é a chave para desenvolver talentos e corrigir falhas rapidamente.
- **GESTOR J:** O gestor afirmou que conhecia a prática de feedback e a considera muito importante. Ele acredita que é por meio do feedback que se consegue orientar os jovens para que se desenvolvam e aprendam de forma mais eficiente.

Após analisar as respostas desses gestores sobre o conhecimento e a importância do feedback nas organizações, fica claro que todos os entrevistados já estavam familiarizados com essa prática e a consideram essencial para o ambiente de trabalho, especialmente no setor de varejo de moda, onde eles atuam.

De forma geral, as respostas dos gestores em relação à prática do feedback revelou que todos têm uma visão bastante positiva e consideram essa ferramenta essencial para o desenvolvimento dos colaboradores, especialmente os mais jovens. O feedback é percebido como uma oportunidade de aprendizado contínuo, ajudando a corrigir falhas e reforçar comportamentos positivos. Essa prática, segundo os gestores, cria um ambiente de transparência, comunicação aberta e engajamento, que facilita o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Com essa perspectiva, a próxima questão abordou como esses gestores costumam fornecer feedback aos jovens profissionais. O objetivo foi entender melhor as estratégias e abordagens que utilizam no dia a dia para tornar o feedback uma ferramenta eficaz e acessível, especialmente para colaboradores em início de carreira, que podem ter mais dificuldade em interpretar críticas e elogios.

As respostas dos gestores foram as seguintes:

- **GESTOR A:**

Esse gestor relatou que costuma fornecer feedback de maneira direta, mas sempre com cuidado. Ele acredita que é importante equilibrar críticas e elogios para não desmotivar o colaborador, especialmente os jovens, que podem estar mais inseguros. Ele prefere conversar individualmente com cada colaborador, em um ambiente tranquilo, para garantir que a mensagem seja recebida com clareza.

- **GESTOR B:**

O gestor explicou que utiliza uma abordagem estruturada, onde primeiro destaca os pontos positivos antes de mencionar o que precisa ser melhorado. Para ele, é essencial que os jovens se sintam reconhecidos pelo que fazem de bom antes de receberem críticas. Além disso, ele sempre abre espaço para que o colaborador exponha suas opiniões ou dificuldades.

- **GESTOR C:**

Esse gestor mencionou que prefere dar feedbacks de maneira informal, no dia a dia, mas sem perder o foco na objetividade. Ele acredita que pequenas conversas frequentes funcionam melhor do que esperar por um momento formal, pois permitem correções rápidas e evitam que pequenos erros se transformem em grandes problemas.

- **GESTOR D:**

A gestora afirmou que costuma fornecer feedback de maneira clara e direta, sempre em reuniões individuais. Ela acredita que o ambiente de confiança é fundamental para que o colaborador se sinta à vontade para receber críticas e compartilhar seus desafios. Segundo ela, essa abordagem é essencial para que os jovens entendam que o feedback faz parte do seu desenvolvimento, e não algo pessoal.

- **GESTOR E:**

O gestor relatou que prefere fornecer feedbacks de maneira rápida, assim que identifica algo que precisa ser ajustado. Ele acredita que quanto mais cedo o feedback for dado, mais eficaz ele será. Ele também tenta ser o mais objetivo possível, apontando tanto os pontos que precisam de melhoria quanto os acertos, para que o colaborador possa refletir sobre suas ações e melhorar continuamente.

- **GESTOR F:**

A gestora afirmou que gosta de fazer reuniões periódicas para fornecer feedback, pois acredita que isso cria um espaço adequado para reflexões mais profundas. Durante essas reuniões, ela costuma preparar um resumo dos pontos que precisam ser discutidos e garante que a conversa sempre seja aberta, permitindo que o colaborador se expresse.

- **GESTOR G:**

Essa gestora mencionou que costuma dar feedbacks de forma construtiva e prefere adotar um tom mais amigável nas conversas. Ela faz questão de que o colaborador entenda que o feedback não é uma crítica pessoal, mas sim uma oportunidade de

crescimento. Além disso, ela utiliza exemplos práticos para ilustrar o que precisa ser melhorado.

- **GESTOR H:**

A gestora explicou que, em seu processo de feedback, busca ser o mais empática possível. Ela considera importante entender o contexto do colaborador antes de fornecer qualquer crítica, especialmente os mais jovens, que podem se sentir inseguros. Ela prefere ter conversas curtas e objetivas, mas frequentes, para que o colaborador tenha tempo de absorver as informações e aplicar as mudanças necessárias.

- **GESTOR I:**

Esse gestor afirmou que utiliza uma abordagem mais formal para fornecer feedback, geralmente em reuniões mensais. Ele acredita que esse formato permite uma análise mais detalhada do desempenho e ajuda os colaboradores a visualizarem melhor seu progresso ao longo do tempo. Ele também dá espaço para que o jovem colaborador faça perguntas e traga suas percepções.

- **GESTOR J:**

O gestor relatou que prefere fornecer feedback em grupo, especialmente quando se trata de temas que afetam toda a equipe. Para ele, este formato cria um senso de coletividade e mostra aos jovens que o feedback faz parte do processo de crescimento de todos. No entanto, quando necessário, ele também faz feedbacks individuais, sempre buscando ser transparente e objetivo.

As respostas dos gestores mostram diversas abordagens para fornecer feedback aos jovens profissionais, com um ponto comum: a importância de equilibrar críticas e elogios de maneira respeitosa. Alguns, como o Gestor A, preferem uma comunicação direta, mas com empatia, enquanto outros, como o Gestor B, estruturam o feedback começando pelos elogios antes de mencionar pontos de melhoria.

Gestores como o Gestor C adotam feedbacks mais frequentes e informais, ajustando o desempenho em tempo real, o que é visto como uma vantagem para o aprendizado rápido dos jovens. Gestoras como D e F focam na criação de confiança, vendo o feedback como uma forma de suporte ao crescimento, enquanto gestores como o Gestor I preferem reuniões formais e periódicas, oferecendo uma análise mais ampla do desempenho.

Outros, como o Gestor G, optam por uma abordagem personalizada e amigável, enquanto o Gestor J valoriza o feedback em grupo, promovendo o senso de cooperação. No

geral, os gestores reconhecem o valor do feedback como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento dos jovens, adaptando suas abordagens para manter a motivação e alinhar o desempenho às expectativas da empresa.

Após entender como os gestores costumam fornecer feedback aos jovens colaboradores, é possível perceber que as abordagens variam entre o estilo mais direto e o mais informal, mas todas têm como objetivo final: o desenvolvimento dos profissionais em seus primeiros empregos. A maneira de estruturar o feedback reflete a busca por criar uma comunicação mais fluida e construtiva, para que os jovens possam aprender e crescer em suas funções. Seguindo essa linha, foi pedido aos gestores que eles descrevessem como é o processo de fornecer feedback aos jovens.

Assim foram as respostas dos gestores:

- **GESTOR A:** Ele descreveu o processo como algo que exige paciência. Para ele, é necessário ajustar a maneira de falar, garantindo que o jovem entenda sem se sentir desmotivado. Ele acredita que o feedback deve ser construtivo e sempre direcionado ao crescimento do colaborador.
- **GESTOR B:** O gestor relatou que o processo pode ser desafiador, especialmente com profissionais que ainda estão se adaptando ao mercado. Ele prefere abordar os erros com calma, explicando os motivos das correções e incentivando o desenvolvimento contínuo.
- **GESTOR C:** Para esse gestor, o processo é contínuo e parte da rotina. Ele acredita que feedback não deve ser algo pontual, mas sim integrado no dia a dia, de forma natural, para que os jovens sintam que estão sempre em processo de evolução.
- **GESTOR D:** Ela enfatizou que o processo precisa ser feito de maneira cuidadosa e personalizada, levando em conta a personalidade e as necessidades de cada jovem. Para ela, o respeito e a empatia são fundamentais para que o feedback seja bem recebido.
- **GESTOR E:** Ele destacou que o processo pode ser desgastante às vezes, especialmente quando o colaborador está desmotivado ou resistente a críticas. No entanto, ele enxerga o feedback como essencial e acredita que, com prática, o processo se torna mais fluido.

- **GESTOR F:** Ela descreveu o processo como algo desafiador, mas recompensador. Para a gestora, fornecer feedback é uma oportunidade de orientar e moldar novos talentos, ajudando-os a crescer de maneira assertiva.
- **GESTOR G:** Ela explicou que o processo de feedback deve ser transparente e direto, mas sem ser agressivo. A gestora acredita que os jovens precisam sentir que o feedback é um apoio para o seu crescimento e não apenas uma crítica ao seu desempenho.
- **GESTOR H:** Ela mencionou que o processo é, muitas vezes, delicado, especialmente com profissionais mais novos que ainda não estão acostumados com o ambiente de trabalho. Ela tenta sempre ser clara, mas sem perder o tom de incentivo e apoio.
- **GESTOR I:** O gestor acredita que o processo de fornecer feedback deve ser estruturado, com objetivos claros, para que o jovem entenda o que precisa melhorar e como pode se desenvolver. Ele prefere reuniões formais para abordar o tema.
- **GESTOR J:** Ele descreveu o processo como algo que requer empatia e clareza. Ele acredita que o jovem profissional precisa de orientação constante e que o feedback é um dos pilares para que possa evoluir de forma segura e eficiente.

Os gestores destacaram que fornecer feedback aos jovens profissionais exige cuidado e uma abordagem equilibrada entre clareza e empatia. O feedback precisa ser construtivo e contínuo, adaptado ao perfil de cada colaborador. Embora o processo seja visto como desafiador, principalmente por causa da sensibilidade dos jovens, os gestores acreditam que ele é essencial para o desenvolvimento e aprendizado. Além disso, foi mencionada a importância de adaptar a forma de comunicação, alternando entre feedbacks formais e informais conforme o contexto e a situação do colaborador. O objetivo, para eles, é garantir que o colaborador entenda o que precisa ser aprimorado sem se desmotivar.

Dando continuidade à análise, também foi importante explorar se esses gestores recebem algum tipo de treinamento ou orientação formal sobre como fornecer feedback, e como isso impacta sua atuação. Ribeiro (2018) acredita que os treinamentos ajudam a nortear os gestores sobre práticas com o objetivo de melhorar os resultados das empresas, não somente treinamentos ligados à parte de negócios. Os gestores precisam se atualizar sobre práticas ligadas aos seus colaboradores também.

Dado isso, a pergunta a seguir buscou descobrir se os gestores entrevistados recebiam treinamento ou orientação sobre como fornecer feedback, caso tivessem recebido, como isso os ajudou em seus processos de gestão.

- **GESTOR A:** Disse que não recebe treinamentos formais, mas conta com orientações da empresa que o ajudaram a aperfeiçoar a comunicação com os colaboradores ao fornecer feedback.
- **GESTOR B:** Relatou que participa de treinamentos esporádicos sobre gestão de pessoas, onde o feedback é abordado. Esses treinamentos o ajudaram a desenvolver técnicas mais eficazes na hora de oferecer retornos aos colaboradores.
- **GESTOR C:** Explicou que já participou de treinamentos sobre liderança, nos quais o feedback foi um dos temas tratados. Ele acredita que essas capacitações o ajudaram a aprimorar suas habilidades de comunicação e a melhorar o processo de feedback.
- **GESTORA D:** Afirma que recebe treinamentos regulares da empresa sobre feedback e que isso a ajudou a tornar o processo mais fluido e adequado às necessidades dos colaboradores jovens.
- **GESTOR E:** Relatou que não tem acesso a treinamentos formais sobre feedback, mas se apoia em sua experiência prática para oferecer retornos. Ele acredita que essa prática diária o ajuda a se ajustar conforme a necessidade.
- **GESTORA F:** Disse que a empresa oferece treinamentos periódicos sobre liderança e gestão, que incluem técnicas de feedback. Ela considera que esses treinamentos aumentaram sua confiança e clareza na comunicação com os colaboradores.
- **GESTORA G:** Contou que participa de treinamentos de gestão, que incluem orientações sobre como fornecer feedback. Ela acredita que esses cursos ajudaram a estruturar melhor suas práticas de feedback, tornando o processo mais eficaz.
- **GESTORA H:** Declarou que, embora tenha recebido algumas orientações formais, considera sua prática de feedback mais intuitiva e baseada em suas experiências anteriores de trabalho.
- **GESTOR I:** Afirmou que, apesar de não participar de treinamentos específicos sobre feedback, as orientações da empresa sobre gestão e comunicação foram suficientes para aprimorar suas técnicas de feedback.
- **GESTOR J:** Relatou que nunca participou de um treinamento formal sobre como fornecer feedback, mas aprendeu observando colegas mais experientes e na prática diária. Para ele, essa vivência prática foi a mais importante para seu desenvolvimento.

Com as respostas, foi possível observar diferentes experiências entre os gestores entrevistados. As respostas revelam uma variação no nível de suporte que eles recebem em suas funções de liderança, o que diferencia-os na forma como executam essa prática. Gestores

que relataram ter recebido treinamento falaram que isso trouxe maior confiança e clareza na hora de fornecer feedback, ajudando-os a estruturar melhor suas abordagens e tornando o processo mais eficiente.

Eles destacaram que o treinamento lhes ofereceu ferramentas para lidar com situações delicadas e evitou mal-entendidos com os colaboradores. Por outro lado, alguns gestores afirmaram que nunca receberam treinamento formal, sendo que aprenderam a fornecer feedback com base na experiência prática ao longo dos anos. Esses gestores reconhecem que, mesmo sem treinamento, desenvolveram a habilidade de fornecer esta prática, mas acreditam que um suporte formal poderia ter facilitado o aprendizado.

De forma geral, a análise sugere que, embora nem todos tenham recebido orientação formal, o treinamento contribuiu positivamente para a segurança dos gestores e para a criação de um ambiente mais produtivo e alinhado com os objetivos organizacionais. Isso reforça ainda mais a importância de ter programas de capacitação voltados para a gestão de pessoas.

Após abordar o treinamento e orientação para fornecer feedback, a próxima questão procurou identificar os principais desafios enfrentados pelos gestores ao aplicar essa prática no ambiente de trabalho, especialmente com os jovens profissionais.

Missel (2017) afirma que um dos maiores desafios enfrentados pelos gestores está justamente em formar outros profissionais, outros líderes. A forma como eles fornecem feedback deixará uma “mensagem” ao receptor, esta que pode ser positiva, contribuindo para sua formação profissional, ou negativa, deixando traumas no colaborador.

Assim é preciso entender como os gestores enxergam os desafios ao fornecer essa prática para ter uma visão mais detalhada e abrangente.

As respostas coletadas foram:

- **GESTOR A:** Ele apontou que a maior dificuldade está em encontrar o equilíbrio entre ser crítico e motivador, sem que o feedback seja interpretado de forma negativa pelos jovens.
- **GESTOR B:** Relatou que o maior desafio é a falta de receptividade de alguns jovens, que tendem a interpretar o feedback como algo pessoal e não construtivo.
- **GESTOR C:** Mencionou que a dificuldade maior está em adaptar o feedback à personalidade de cada colaborador, pois cada um reage de maneira diferente a críticas.
- **GESTOR D:** Para ela, o desafio está em manter a consistência e a regularidade do feedback, sem deixar que o dia a dia corrido impeça essa prática.

- **GESTOR E:** Apontou que a dificuldade principal é ser compreendido de forma clara, garantindo que os colaboradores entendam o que foi dito sem gerar mal-entendidos.
- **GESTOR F:** Mencionou a dificuldade de criticar sem desmotivar os colaboradores, especialmente os mais jovens, que às vezes têm pouca experiência para lidar com observações críticas.
- **GESTOR G:** Para ela, o desafio está em fornecer feedback para jovens que muitas vezes são inseguros e podem tomar a crítica como algo negativo e pessoal.
- **GESTOR H:** A gestora relatou que sua maior dificuldade é a resistência de alguns jovens em aceitar críticas, o que gera conflitos ou falta de ação para melhorar.
- **GESTOR I:** Ele destacou que o principal desafio é encontrar a forma certa de se comunicar, sem que o feedback seja visto como um ataque ou desmotivação.
- **GESTOR J:** Relatou que o maior desafio está na dificuldade de fazer o jovem entender que o feedback é para seu desenvolvimento e não uma crítica ao seu trabalho como um todo.

Os desafios identificados pelos gestores mostram um padrão comum: a dificuldade em fornecer feedback que seja construtivo e bem recebido pelos jovens profissionais. Muitos gestores enfrentam obstáculos em relação à forma como o feedback é interpretado, especialmente por colaboradores mais inexperientes, que podem enxergar as críticas como algo negativo e pessoal, eles apontaram em suas falas o quanto os jovens se sentem ofendidos com “qualquer coisa”. Além disso, a comunicação eficaz é uma preocupação constante, já que há a necessidade de adaptar o tom e o conteúdo do feedback para que ele seja compreendido sem gerar mal-entendidos ou desmotivação.

Outro ponto destacado é a dificuldade em manter a consistência do feedback em meio à rotina atribulada, o que pode prejudicar o desenvolvimento contínuo dos jovens profissionais. Essa análise revela a importância de não apenas fornecer feedback, mas também de treinar os gestores para lidar com as sensibilidades dos jovens e as complexidades de uma comunicação assertiva e equilibrada. Por fim, muitos gestores concordam que o feedback é uma boa ferramenta para o desenvolvimento profissional, mas que sua eficácia depende de como é entregue e recebido, exigindo uma abordagem sensível e personalizada para cada colaborador, em especial os jovens.

Após explorar os principais desafios enfrentados ao fornecer feedback, a próxima questão buscou entender quais estratégias os gestores utilizam para garantir que o feedback seja eficaz, promovendo o crescimento e desenvolvimento dos jovens profissionais.

As respostas foram:

- **GESTOR A:** Ele mencionou que tenta ser claro e objetivo, evitando rodeios, e sempre dá exemplos práticos para facilitar a compreensão. Além disso, procura elogiar antes de pontuar o que precisa ser melhorado.
- **GESTOR B:** Explicou que costuma fornecer o feedback em reuniões individuais, criando um ambiente mais seguro para o colaborador. Ele também destaca sempre os pontos fortes antes de abordar as áreas de melhoria.
- **GESTOR C:** O gestor relatou que utiliza uma abordagem baseada no diálogo, incentivando os jovens a falarem sobre como se sentem em relação ao trabalho, para que o feedback seja mais colaborativo.
- **GESTOR D:** A gestora afirmou que prefere dar o feedback de forma contínua, em pequenas doses, para que os colaboradores possam ajustar o comportamento ao longo do tempo, sem esperar por uma avaliação formal.
- **GESTOR E:** Explicou que utiliza uma abordagem mais direta e transparente, mas sempre complementa com orientações sobre como o colaborador pode melhorar, oferecendo apoio para esse desenvolvimento.
- **GESTOR F:** Relatou que busca ser empática, se colocando no lugar do jovem para tentar entender como ele pode reagir ao feedback, garantindo que a crítica seja feita de maneira construtiva.
- **GESTOR G:** A gestora mencionou que utiliza o feedback positivo como estratégia para motivar os jovens antes de abordar as áreas que precisam de ajuste. Ela também procura ser sempre gentil na forma de falar.
- **GESTOR H:** Explicou que costuma dividir o feedback em partes, falando sobre o que foi bem-feito, depois sobre o que pode ser melhorado, e por fim, sugere soluções práticas para os desafios mencionados.
- **GESTOR I:** O gestor relatou que sempre tenta se certificar de que o feedback seja dado de maneira clara e honesta, evitando ambiguidades, e acompanha o colaborador ao longo do processo de melhoria.
- **GESTOR J:** Ele afirmou que utiliza exemplos e comparações para ajudar os jovens a entenderem melhor o que precisa ser ajustado. Além disso, dá espaço para o colaborador fazer perguntas e expressar suas opiniões.

As estratégias adotadas pelos gestores para garantir a eficácia do feedback variam, mas muitos deles apontam a importância da clareza e objetividade na comunicação. A ideia de fornecer exemplos práticos para ilustrar pontos de melhoria também é uma técnica comum, pois facilita o entendimento do colaborador. Outro ponto frequente nas respostas é a preferência por dar feedback de forma contínua e em ambientes mais seguros, como reuniões individuais, o que ajuda a criar uma atmosfera de confiança e abertura. Como já citado por Missel (2017), é muito importante que o gestor forneça feedback no particular quando for preciso fazer uma correção em sua atitude ou comportamento.

Além disso, outro detalhe interessante de observar nessa questão, foi que muitos gestores utilizam o elogio como uma forma de suavizar o impacto das críticas, adotando a técnica do "sanduíche" — elogio seguido de pontos de melhoria e finalizando com reforço positivo. A empatia e a gentileza também são características valorizadas por esses gestores, o que é muito positivo. Há uma preocupação com a forma como os jovens lidam com críticas. Dessa forma, os gestores reconhecem que é necessário uma abordagem cuidadosa e equilibrada para que não haja mal-entendidos, mas também inspire mudanças e melhorias reais no desempenho dos colaboradores.

Após discutir as estratégias utilizadas pelos gestores para garantir a eficácia do feedback, a décima questão buscou entender como eles enxergam a influência do feedback no desenvolvimento profissional dos jovens colaboradores.

Ribeiro (2018) acredita que se o feedback for bem recebido pelos funcionários, isso irá influenciar positivamente em seu comportamento dentro da empresa, dando o suporte necessário para que ele se desenvolva,

Igualmente, Missel (2017) acredita que seu comportamento será moldado a medida em que recebe feedback. Ela também acredita que, um feedback fornecido da maneira correta, irá ajudar na questão da rotatividade dos funcionários, mantendo eles por mais tempo em uma organização onde se sentem valorizados.

Conforme as afirmações dos autores supracitados, foi questionada a opinião dos gestores sobre a influência do feedback. As respostas foram as seguintes:

- **GESTOR A:** Ele acredita que o feedback é necessário para o desenvolvimento dos jovens, pois ajuda a alinhar expectativas e a corrigir os comportamentos de forma rápida, o que acelera o aprendizado e o crescimento profissional.
- **GESTOR B:** Para esse gestor, o feedback oferece uma visão externa sobre o desempenho do colaborador. Segundo ele, sem esse tipo de orientação, os jovens

podem demorar mais para entender suas falhas e acertos, comprometendo o desenvolvimento deles.

- **GESTOR C:** O gestor destacou que o feedback dá aos jovens a oportunidade de refletirem sobre suas atitudes e de buscarem aprimoramento. Ele acredita que esse processo de reflexão é fundamental para o crescimento, tanto profissional quanto pessoal.
- **GESTOR D:** A gestora mencionou que o feedback é uma forma de guiar os jovens em sua trajetória profissional, pois oferece direcionamento e clareza. Ela destacou que, sem feedback, os jovens podem se sentir perdidos em relação ao que precisam melhorar.
- **GESTOR E:** Para esse gestor, o feedback é impactante no desempenho dos jovens, pois eles tendem a ajustar suas atitudes com base no que recebem. Ele acredita que o feedback é um dos principais fatores que moldam o comportamento e o crescimento no trabalho.
- **GESTOR F:** A gestora afirmou que o feedback é essencial para que os jovens entendam seus pontos fortes e fracos. Segundo ela, essa prática proporciona um desenvolvimento mais rápido e eficiente, permitindo que os jovens construam uma carreira de forma mais sólida.
- **GESTOR G:** A gestora relatou que, na sua opinião, o feedback dá aos jovens a confiança necessária para continuar aprendendo e se aprimorando. Ela acredita que, quando o feedback é dado de forma construtiva, ele se torna um incentivo para o crescimento.
- **GESTOR H:** A gestora vê o feedback como uma peça-chave no desenvolvimento dos jovens, pois ele fornece um mapa sobre como melhorar no trabalho. Ela também mencionou que essa prática cria uma cultura de aprendizado contínuo na empresa.
- **GESTOR I:** O gestor afirmou que o feedback é o principal canal para que os jovens profissionais entendam o que a empresa espera deles e como podem alcançar seus objetivos. Ele acredita que essa orientação é indispensável para o desenvolvimento profissional, especialmente nos dias atuais.
- **GESTOR J:** Para esse gestor, o feedback é fundamental para o crescimento, pois ele prepara os jovens para desafios maiores no futuro. Ele explicou que, sem o feedback, os jovens podem se acomodar e não alcançar todo o seu potencial.

De forma geral, os gestores entrevistados têm uma visão bastante alinhada e aberta sobre o papel do feedback no desenvolvimento dos jovens profissionais. Todos reconhecem os benefícios dessa prática no crescimento e na aprendizagem dos colaboradores, acelerando o processo de desenvolvimento.

Para eles, o feedback é visto como uma forma de alinhar expectativas, fornecer clareza sobre comportamentos e resultados, e incentivar a melhoria contínua. Além disso, muitos gestores ressaltaram que o feedback construtivo é uma ferramenta motivacional, dando aos jovens a confiança e o direcionamento necessários para aprimorarem suas habilidades e avançarem em suas carreiras.

De forma geral, o consenso entre os gestores é que o feedback não apenas melhora o desempenho no curto prazo, mas também prepara os jovens para desafios futuros, contribuindo significativamente para o desenvolvimento de uma carreira sólida e bem-sucedida já que ajuda na construção da autoconfiança.

Seguindo a compreensão dos gestores sobre o impacto do feedback no desenvolvimento dos jovens, foi relevante explorar como eles percebem a importância do feedback na motivação dos jovens. A 11ª questão busca, portanto, entender a relação entre feedback e motivação dos jovens profissionais, investigando como os gestores enxergam essa prática na promoção de engajamento e satisfação no trabalho.

Respostas dos gestores:

- **GESTOR A:** Ele acredita que o feedback é uma das principais formas de motivar os jovens, pois oferece a eles um retorno claro sobre o trabalho e os incentiva a buscar melhorias constantes.
- **GESTOR B:** O gestor avalia que o feedback é essencial para manter os jovens motivados. Ele afirma que o retorno ajuda a reconhecer os esforços feitos, o que dá um sentido de valorização e pertencimento.
- **GESTOR C:** Ele considera o feedback uma ferramenta essencial para motivação. Destaca que, com ele, os jovens sentem que o trabalho tem propósito e que eles podem crescer.
- **GESTOR D:** Ela acredita que a prática do feedback fortalece a motivação, pois dá aos jovens uma noção de progresso e deixa claro que seu desempenho é acompanhado.

- **GESTOR E:** O gestor destaca que o feedback constante ajuda a manter a energia e o engajamento dos jovens, pois mostra a eles que estão no caminho certo ou onde podem melhorar.
- **GESTOR F:** Ela enfatiza que o feedback é fundamental para a motivação dos jovens, pois eles se sentem valorizados e apoiados no desenvolvimento de suas habilidades.
- **GESTOR G:** A gestora acredita que o feedback cria um ambiente mais positivo, aumentando a motivação dos jovens, pois sentem-se desafiados e reconhecidos.
- **GESTOR H:** Ela afirma que o feedback é indispensável para a motivação dos jovens, uma vez que permite reconhecer os esforços e identificar o valor que agregam à equipe.
- **GESTOR I:** Ele vê o feedback como uma peça-chave na motivação, pois considera que os jovens se engajam mais ao perceber que seu trabalho é valorizado.
- **GESTOR J:** O gestor acredita que o feedback motiva ao proporcionar aos jovens uma sensação de progresso e crescimento profissional, o que incentiva o aprimoramento.

A análise das respostas revela que os gestores consideram o feedback uma ferramenta essencial para motivar jovens profissionais, reconhecendo que ele promove um senso de progresso e valoriza os esforços individuais. Além de criar um ambiente favorável ao aprendizado contínuo, o feedback contribui para o engajamento ao dar aos colaboradores a certeza de que suas ações são observadas e há um caminho de crescimento possível, o que impulsiona o desenvolvimento e o comprometimento com o trabalho.

Além de corrigir erros, o feedback é visto como um canal de comunicação que ajusta expectativas e fortalece a confiança entre colaboradores e gestores. Quando os jovens percebem que seus esforços são valorizados e seu potencial reconhecido, tendem a se dedicar mais ao aprimoramento de suas competências e à realização das tarefas diárias. Para os gestores, essa prática não é apenas corretiva, mas também um incentivo direto para o entusiasmo e a satisfação no trabalho.

Assim, há um consenso de que o feedback orienta, alinha os jovens à cultura da empresa e mostra-lhes que existe uma trilha clara para seu desenvolvimento. Os gestores entendem o feedback como uma ponte entre o desejo de aprendizado dos jovens e a experiência prática, criando uma motivação genuína para o aprimoramento contínuo.

Por fim, a última questão da pesquisa qualitativa procura explorar como os gestores avaliam o papel do feedback na retenção de jovens profissionais. Neste sentido, pretende-se

compreender se os gestores enxergam o feedback como uma estratégia eficaz para diminuir a rotatividade e fortalecer o vínculo entre os colaboradores e a empresa.

- **GESTOR A:** Ele acredita que o feedback contribui para a retenção, pois mostra aos jovens que a empresa se importa com seu crescimento e desenvolvimento.
- **GESTOR B:** O gestor destaca que o feedback cria uma relação de confiança, o que diminui a vontade dos jovens de procurar outras oportunidades.
- **GESTOR C:** Ele considera que o feedback ajuda a reter jovens profissionais, já que esses colaboradores se sentem mais conectados à empresa e ao propósito de sua função.
- **GESTOR D:** Ela enfatiza que o feedback fortalece o vínculo dos jovens com a empresa, pois permite a eles enxergar perspectivas de evolução.
- **GESTOR E:** O gestor acredita que o feedback contribui para a retenção, pois mantém os jovens motivados e mostra que a empresa valoriza o desempenho individual.
- **GESTOR F:** Ela avalia que o feedback é uma peça importante para a retenção, pois os jovens profissionais valorizam o acompanhamento de suas trajetórias e se sentem mais seguros ao receber orientação.
- **GESTOR G:** A gestora acredita que o feedback faz com que os jovens se sintam mais integrados, o que reduz a rotatividade e melhora a confiança na equipe.
- **GESTOR H:** Ela considera que o feedback ajuda a reter os jovens na empresa, pois eles sentem que têm espaço para crescimento e desenvolvimento contínuos.
- **GESTOR I:** Ele avalia que o feedback tem um papel crucial na retenção, pois a prática deixa os jovens seguros sobre o valor que agregam e sobre o que podem conquistar.
- **GESTOR J:** O gestor afirma que o feedback contribui para a retenção, pois mostra aos jovens que eles têm oportunidades de se aprimorar e evoluir dentro da empresa.

Na análise das respostas dessa questão, é evidente que os gestores consideram o feedback uma peça essencial na retenção de jovens profissionais. A maioria observa que, ao sentirem que seu desenvolvimento é acompanhado e que têm oportunidades de melhoria, os jovens tendem a se conectar mais profundamente à empresa, reduzindo a intenção de buscar outras oportunidades no mercado. Assim, o feedback aparece como uma estratégia de fortalecimento do vínculo, em que o jovem profissional percebe que a empresa não só valoriza, mas também investe em seu potencial.

Outro aspecto importante apontado pelos gestores é a confiança gerada pelo feedback regular, o que diminui a insegurança dos jovens em relação à própria performance e aumenta o sentimento de estabilidade e apoio dentro da equipe. Sentindo-se orientados e percebendo progresso, os jovens tendem a valorizar mais a empresa, contribuindo para um ambiente de trabalho menos volátil. Portanto, para esses gestores, o feedback contínuo não só melhora o desempenho e a motivação, mas também ajuda a construir uma base de lealdade com a equipe jovem.

De forma geral, a análise das respostas da pesquisa qualitativa reforça a importância que os gestores atribuem ao feedback no ambiente de trabalho, especialmente em relação aos jovens profissionais. Eles destacam que o feedback atua como uma ferramenta capaz de influenciar positivamente tanto o desempenho quanto a motivação e o engajamento. O feedback, segundo os gestores entrevistados, vai além de corrigir erros, servindo também como um incentivo para o crescimento e como um canal de comunicação aberto e construtivo. Esse processo permite aos jovens reconhecer suas conquistas e identificar oportunidades de aprimoramento, gerando um senso de valorização e pertencimento.

Outro ponto central analisado, é o papel do feedback na retenção dos jovens talentos. Os gestores acreditam que, ao receber orientações claras e perceber perspectivas de desenvolvimento, os profissionais em início de carreira tendem a fortalecer seus vínculos com a empresa e a reduzir a intenção de buscar outras oportunidades. Esse aspecto é visto como uma estratégia de fidelização que contribui para a criação de um ambiente de trabalho mais estável e menos propenso à rotatividade.

Por fim, a pesquisa mostra que, para esses gestores, o feedback eficaz não apenas apoia o desenvolvimento técnico dos colaboradores, mas também cria um espaço de confiança e segurança. Ao sentirem-se ouvidos e acompanhados, os jovens profissionais desenvolvem uma conexão mais profunda com a cultura organizacional, valorizando mais suas atividades e se engajando mais no aprimoramento contínuo de suas competências. O feedback, assim, emerge como um elemento central na formação de um ambiente colaborativo e produtivo, onde os jovens se sentem motivados, reconhecidos e preparados para evoluir.

4.4 TABULAÇÃO CRUZADA

Malhotra (2019), define a tabulação cruzada como uma técnica essencial para explorar as associações entre duas ou três variáveis simultaneamente, proporcionando uma visão clara

das relações diretas entre elas. Essa técnica possibilita uma análise mais aprofundada, avaliando o sentido e a intensidade dessas associações.

Assim, para fins de um entendimento global de ambas as pesquisas realizadas neste trabalho, foi feita uma tabulação cruzada, levando em consideração questões onde houveram divergência de respostas entre os jovens profissionais e gestores.

As primeiras questões a serem cruzadas foram a respeito da importância do feedback no desenvolvimento profissional. Para a pesquisa quantitativa, feita para o público jovem, foi respondido da seguinte forma:

- “O feedback contribui para o seu desenvolvimento profissional?”
 - A maioria dos jovens respondeu que o feedback é essencial para seu crescimento e aprimoramento de competências, indicando que sentem que o feedback os ajuda a melhorar continuamente.
 - Uma parcela, entretanto, mencionou que o feedback que recebem nem sempre é claro ou focado em áreas específicas que gostariam de desenvolver.

Da mesma forma, foi perguntado a visão dos gestores:

- “Como você descreve o processo de fornecer feedback aos jovens profissionais?”
 - Os gestores consideram o feedback uma prática fundamental para o desenvolvimento dos jovens, enfatizando que ele permite ajustes e aperfeiçoamento nas tarefas e no desempenho.
 - Eles também relatam adaptar o feedback às necessidades percebidas em cada jovem para garantir um crescimento mais direcionado.

A divergência, nesse sentido, é que, enquanto os gestores acreditam que o feedback é personalizado e útil, os jovens sentem que o feedback poderia ser mais específico em relação às áreas que consideram prioritárias para o desenvolvimento. Isso aponta uma oportunidade de ajustar a comunicação sobre as necessidades específicas dos jovens.

Missel (2017) acredita que alguns colaboradores necessitam de mais feedback do que outros. Então, ao analisar as respostas de cada pesquisa, é possível perceber que em algumas respostas, os jovens relatam em sua maioria necessitar mais dessa prática do que os gestores acreditam ser necessário.

Então, embora todos os gestores sejam adeptos e acreditem na eficácia do feedback, talvez esteja faltando fazer uma adaptação a quantidade de feedback que cada colaborador

necessita. Isso vai fortalecer o vínculo com eles e ajudar em possíveis problemas e dificuldades que esse jovem esteja enfrentando.

Seguindo com a tabulação cruzada, a próxima questão analisada é a respeito da décima questão da pesquisa quantitativa para jovens, onde observa-se uma importante diferença de perspectiva com a resposta dos gestores. A décima questão quantitativa, “*O feedback recebido inclui sugestões práticas para melhoria e desenvolvimento profissional?*”, evidenciou que apenas 20,5% (79 pessoas) dos jovens afirmaram "sempre" receber feedbacks com sugestões práticas. Embora 31,3% (121 pessoas) relatem que recebem essas orientações "frequentemente", a combinação desses dois grupos representa um pouco mais da metade dos participantes (51,8%). Isso sugere que, para o restante, o feedback com sugestões práticas não é algo regular ou sequer frequente.

No entanto, na pesquisa qualitativa, os gestores descreveram o feedback como uma prática que utiliza orientações que atendem às expectativas de desenvolvimento dos jovens. Eles mencionam que oferecem feedback como uma ferramenta estruturada e bem direcionada, mas os dados quantitativos mostram que, para quase metade dos jovens, essa prática não ocorre com a regularidade que os gestores afirmam.

Essa discrepância revela que, na prática, o feedback com sugestões diretas para melhoria não é tão presente quanto os gestores acreditam ser. A ausência de instruções claras e aplicáveis limita o impacto positivo do feedback, uma vez que os jovens que recebem sugestões práticas de forma inconsistente (como os 24,9% que responderam "às vezes") ou raramente (15,5%) e nunca (7,8%) relatam dificuldades em visualizar com clareza o caminho para o desenvolvimento. Esses resultados refletem a necessidade de um ajuste nas práticas de feedback, com gestores implementando uma abordagem mais concreta e regular, de modo que o feedback realmente contribua para o crescimento e motivação dos colaboradores.

Dando continuidade a tabulação cruzada, foi analisada a décima terceira questão quantitativa, "Os feedbacks que você recebe são baseados em fatos e exemplos concretos?", onde apenas 19,5% dos jovens (75 pessoas) afirmaram "sempre" receber feedback com exemplos concretos, enquanto 32,2% (124 pessoas) indicaram "frequentemente". Esses números sugerem que, embora haja uma prática de objetividade para parte dos jovens, mais de 48% relatam receber feedbacks objetivos de maneira apenas ocasional (31,2% "às vezes") ou raramente (12,5%), e 4,7% afirmaram "nunca". Esses dados indicam uma necessidade de consistência para que o feedback seja claro e baseado em fatos concretos.

Na pesquisa qualitativa com gestores, ao serem questionados sobre os principais desafios ao fornecer feedback, alguns destacaram a dificuldade de manter essa prática de

forma contínua, especialmente quando jovens se sentem ofendidos ou interpretam o retorno de maneira negativa. A preocupação com a reação dos colaboradores influencia a maneira como o feedback é apresentado, levando alguns gestores a adotar uma abordagem mais cuidadosa ou menos direta. Esse contexto pode explicar parte da inconsistência observada na pesquisa quantitativa, onde muitos jovens recebem feedback apenas ocasionalmente fundamentado em fatos concretos.

Para equilibrar essas necessidades, os gestores podem investir em formas de comunicação assertiva que envolvam palavras e exemplos específicos, porém sensíveis, evitando possíveis interpretações negativas. E como já mencionado antes, os gestores precisam levar em consideração as particularidades de cada colaborador, onde uns exigem mais feedback que outros. Isso levará a um caminho de equilíbrio na relação entre gestor-colaborador, e na organização, de forma geral.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, foi abordado o tema da importância do feedback no primeiro emprego, um tema essencial para entender como essa prática influencia o desenvolvimento profissional e pessoal dos jovens em suas primeiras experiências no mercado de trabalho. Em um contexto onde a adaptação e o aprendizado são fundamentais, o feedback surge como um recurso indispensável para guiar, motivar e orientar novos profissionais, permitindo que se alinhem às expectativas organizacionais e desenvolvam suas competências. Para compreender essa dinâmica, foram realizadas pesquisas quantitativa e qualitativa, com jovens profissionais e gestores, com o objetivo de identificar como o feedback é praticado e percebido nos primeiros empregos.

Os resultados da pesquisa quantitativa indicaram que a maioria dos jovens considera o feedback uma prática essencial para o aprendizado e o desenvolvimento no início da carreira. No entanto, uma parcela significativa dos participantes relatou receber feedback com pouca regularidade e, em muitos casos, sem a clareza necessária para promover melhorias concretas em seu desempenho. Este dado reflete a importância de as organizações implementarem processos mais estruturados e frequentes de feedback, que incluem sugestões práticas e exemplos concretos para auxiliar os jovens a desenvolverem suas competências.

Na análise qualitativa, observou-se que os gestores também reconhecem o feedback como uma ferramenta valiosa para a motivação e desenvolvimento dos jovens, além de contribuir para a retenção deles dentro das organizações. No entanto, eles enfrentam desafios como a falta de treinamento específico para essa prática e a necessidade de equilibrar feedbacks construtivos com a sensibilidade exigida ao lidar com os jovens, pois muitos não aceitam e levam como crítica. As respostas demonstraram que tanto os jovens quanto os gestores reconhecem a eficácia do feedback, mas há divergências sobre a frequência e o nível de detalhamento necessários para que ele seja eficaz.

A tabulação cruzada revelou divergências entre jovens e gestores sobre a prática do feedback. Enquanto os gestores acreditam oferecer feedback estruturado e prático, os jovens percebem essa prática como inconsistente, muitas vezes sem orientações claras. Essa diferença destaca a necessidade de ajustar a frequência e o conteúdo do feedback para atender às expectativas dos jovens e torná-lo uma ferramenta realmente eficaz de desenvolvimento.

A escolha do tema para este estudo foi motivada pela própria experiência da autora no mercado de trabalho, onde a ausência de feedback no primeiro emprego gerou incertezas e afetou sua autoconfiança. Estudos como o da autora Missel corroboram essa perspectiva,

indicando que alguns indivíduos, especialmente em início de carreira, precisam de mais feedback do que outros para se sentirem orientados e motivados. Essa experiência pessoal foi fundamental para a condução do estudo, inspirando uma análise aprofundada dos benefícios e desafios do feedback para os jovens.

No âmbito acadêmico, este trabalho contribuiu significativamente para o aprofundamento em temas centrais como a gestão de pessoas, a comunicação organizacional e o papel motivacional do feedback. A revisão da literatura e o levantamento de dados permitiram ao autor desenvolver um entendimento mais técnico e detalhado sobre as práticas de feedback e sua importância no ambiente corporativo. Além disso, o trabalho ofereceu ensinamentos valiosos para a futura carreira da autora como administradora, destacando a necessidade de implementar uma liderança comunicativa e empática que valorize o feedback como um meio de orientar e desenvolver a equipe.

Ademais, conclui-se, portanto, que os objetivos do estudo foram atingidos. A pesquisa tinha como objetivo geral analisar o feedback no contexto do primeiro emprego e entender como ele contribui para o desenvolvimento profissional dos jovens. A pesquisa atingiu esse objetivo, tanto com o referencial teórico, quanto com as pesquisas, mostrando que o feedback, quando oferecido de maneira clara e objetiva, auxilia na adaptação e no aprendizado.

A análise foi fundamentada nos objetivos específicos: a revisão da literatura aprofundou os diferentes métodos e a importância do feedback; a pesquisa identificou características do feedback eficaz, explorando os métodos que facilitam o processo; e, ao investigar as dificuldades dos jovens, ficou evidente que o feedback atua para minimizar incertezas e inseguranças comuns nos primeiros empregos. A visão dos gestores e suas práticas em relação ao feedback também foram exploradas, mostrando que, embora reconheçam a importância do feedback, há desafios que limitam sua regularidade e clareza. Por fim, foram sugeridas estratégias eficazes para aprimorar essa prática, especialmente no contexto do primeiro emprego, com base nas análises dos dados obtidos.

Conclui-se, portanto, que os objetivos do estudo foram atingidos. A pesquisa demonstrou que tanto gestores quanto jovens reconhecem o valor do feedback para o desenvolvimento profissional no primeiro emprego. Além disso, sugere-se que as organizações invistam em treinamentos de liderança focados em práticas de feedback, garantindo que os gestores sejam capazes de oferecer retornos claros e construtivos. A adoção de estratégias regulares e objetivas de feedback tem o potencial de fortalecer o vínculo dos jovens com a empresa, melhorando a retenção e o engajamento. Dessa forma, o presente estudo não apenas responde ao questionamento proposto, mas também contribui para o campo

de gestão ao promover uma compreensão mais abrangente e prática do papel do feedback na formação dos jovens profissionais.

No entanto, a pesquisa possui uma limitação quanto ao referencial teórico, possuindo pouca bibliografia a respeito do tema do feedback no primeiro emprego, o que impossibilita uma análise aprofundada focada exclusivamente nesse aspecto. Embora existam estudos sobre feedback no ambiente de trabalho em geral, poucos exploram especificamente a importância dessa prática para jovens em início de carreira, limitando o embasamento teórico direcionado a esse contexto particular. Além disso, a pesquisa qualitativa foi realizada com uma amostra reduzida de gestores, o que pode restringir a diversidade de perspectivas e afetar a representatividade dos resultados. A concentração da pesquisa no setor de varejo de moda também representa uma limitação, uma vez que as práticas de feedback podem variar significativamente entre setores e culturas organizacionais diferentes.

Outra limitação do estudo foi na questão da falta de clareza na pesquisa qualitativa quanto aos níveis hierárquicos dos gestores entrevistados, não foi obtida uma resposta clara quanto ao cargo dos gestores em suas organizações e se estes estão próximos dos colaboradores ou não. Esta limitação impossibilita uma informação mais precisa sobre o que de fato ocorre nas organizações. Além do número de respondentes da pesquisa qualitativa ter sido muito baixa, o que também configura outro limite de estudo.

Para pesquisas futuras, recomenda-se ampliar o referencial teórico buscando fontes em áreas afins, como desenvolvimento profissional e gestão de talentos, que possam enriquecer a compreensão sobre o impacto do feedback no início da carreira. Outra sugestão é expandir a amostra qualitativa para incluir mais gestores e abarcar diferentes setores, permitindo uma análise comparativa que revele como as práticas de feedback variam entre segmentos. Por fim, seria interessante explorar como o feedback afeta profissionais em fases distintas da carreira, comparando as necessidades e expectativas de jovens com as de profissionais mais experientes.

Em suma, este estudo evidencia a relevância do feedback no primeiro emprego, mostrando como essa prática, quando estruturada e regular, pode ser um fator decisivo para o desenvolvimento e engajamento dos jovens profissionais. A partir dos resultados obtidos, compreende-se que o feedback não apenas auxilia na adaptação dos jovens ao ambiente de trabalho, mas também contribui para o fortalecimento de sua confiança e motivação. Espera-se que esta pesquisa inspire novas abordagens e práticas organizacionais que priorizem o desenvolvimento dos colaboradores desde o início de suas trajetórias, promovendo um ambiente de aprendizado contínuo e crescimento mútuo. Esse tema ainda

possui um vasto campo para estudos futuros, especialmente no que diz respeito a métodos específicos de feedback e sua adaptação a diferentes perfis de colaboradores, incentivando novas pesquisas que aprofundem a importância dessa prática essencial no ambiente corporativo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda R.; TREVISAN, Nanci M.; LIMA, Aline P L.; et al. **Comunicação interna**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788533500464. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788533500464/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

A IMPORTÂNCIA dos jovens para o mercado de trabalho. In: O Amarelinho. [S. l.], 18 jan. 2023. Disponível em: <https://noticias.oamarelinho.com.br/empregos/8775-jovens-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 30 abr. 2024.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**, 10ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. E-book. ISBN 9788522478392. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478392/>. Acesso em: 21 mar. 2024.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações, 7ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597017670. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597017670/>. Acesso em: 03 maio. 2024.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos: Tradução da 16ª edição norte-americana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. ISBN 9788522122691. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122691/>. Acesso em: 20 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. Altera dispositivos da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, [2000]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/110097.htm Acesso em: 28 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília: Presidência da República, [2008]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm Acesso em: 28 abr. 2024.

CELESTINO, Silvio. **O Líder Transformador: Como transformar pessoas em líderes**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522126019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126019/>. Acesso em: 17 abr. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas Empresas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559771219. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771219/>. Acesso em: 17 set. 2024.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho vivo: trabalho e emancipação**. v.2. São Paulo: Editora Blucher, 2022. E-book. ISBN 9786555065312. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555065312/>. Acesso em: 21 abr. 2024.

DOURADO, Amanda Dias; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César. **Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego**. *Psicol. Conoc. Soc.*, Montevideo, v. 10, n. 2, p. 5-20, 2020. Disponível em: <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pcs/v10n2/1688-7026-pcs-10-02-5.pdf>. Acesso em: 07 maio. 2024. Epub 01-Ago-2020. <https://doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.1>.

FILHO, Milton Cordeiro F.; FILHO, Emílio J. M A. **Planejamento da Pesquisa Científica, 2ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2015. E-book. ISBN 9788522495351. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495351/>. Acesso em: 30 maio. 2024.

FRANÇA, Ana S. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522484157. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484157/>. Acesso em: 25 abr. 2024.

GIL, Antonio C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/>. Acesso em: 21 mar. 2024.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **A motivação no ambiente organizacional**. *Revista Produção Online, [S. l.]*, v. 3, n. 3, 2003. DOI: 10.14488/1676-1901.v3i3.567. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/567>. Acesso em: 7 maio. 2024.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 145-176, 2004. Disponível em: <http://ceaf.mpba.mp.br/wp-content/uploads/2022/10/Motivacao-no-Trabalho.pdf>. Acesso em 05 maio. 2023;

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo demográfico de Curitiba**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/curitiba/panorama>. Acesso em: 03 jun. 2024.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba, Editora IBPEX, 2008.

LACERDA, Francisco Rogério de J.; BARBOSA, Rildo P. **Psicologia no trabalho**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021. E-book. ISBN 9786558110248. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786558110248/>. Acesso em: 11 abr. 2024.

LACOMBE, Francisco José M.; HEILBORN, Gilberto Luiz J. **Administração, princípios e tendências**. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 978-85-02-63450-3.

Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-02-63450-3/>. Acesso em: 24 abr. 2024.

LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597026580. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597026580/>. Acesso em: 30 mar. 2024.

LIMA, Landara. **Primeiro emprego: 30% dos jovens entre 18 e 24 anos não trabalham, aponta IBGE**. [S. l.], 19 abr. 2023. Disponível em: <https://brasil61.com/n/primeiro-emprego-30-dos-jovens-entre-18-e-24-anos-nao-trabalham-aponta-ibge-pind233932>. Acesso em: 30 abr. 2024.

LIRA, Bruno Carneiro. **O passo a passo do trabalho científico**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2024.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Métodos de pesquisa em comunicação**. 1. ed. São Paulo: Vozes, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2024.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788595029576. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595029576/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Grupo A, 2019. E-book. ISBN 9788582605103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582605103/>. Acesso em: 08 jun. 2024.

MARTINS, Everton. **Referencial teórico — por onde começar?**. [S. l.], 10 jun. 2019. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tipos-de-feedback>. Acesso em: 21 mar. 2024.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto (org.). **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo, SP: Pearson, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 03 jun. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597008821. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/>. Acesso em: 08 abr. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MISSEL, Simoni. **Feedback Corporativo - Como Saber Se Está Indo Bem**. São Paulo: Editora Saraiva, 2017. E-book. ISBN 9788557170322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788557170322/>. Acesso em: 15 mar. 2024.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora, 2009.

MOURA, Daniela Macedo de; Andrade, Fernanda Zangiacomi. **PRIMEIRO EMPREGO: A DIFICULDADE DO JOVEM NO MERCADO DE TRABALHO**/ Pindamonhangaba-SP: FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, 2014. 38f. : il. Disponível em: <http://187.73.190.139:8080/jspui/bitstream/123456789/278/1/MouraAndrade.pdf> Acesso em: 28 abr. 2024.

MOURÃO, L.; MARINS, J. **Quem está motivado para aprender nos cursos oferecidos pelas empresas?**. Paidéia (Ribeirão Preto), v. 20, n. 46, p. 187–196, maio, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/paideia/a/wCGbyMpS5jYWHCbZhDssGbD/?lang=pt&format=pdf>

NASCIMENTO, Luiz Paulo D. **Elaboração de projetos de pesquisa: Monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. Cengage Learning Brasil, 2016. E-book. 9788522126293. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522126293/>. Acesso em: 24 maio. 2024.

OLSEN, Wendy. **Coleta de dados**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788584290543. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290543/>. Acesso em: 03 jun. 2024.

POCHMANN, M.. **Situação do jovem no mercado de trabalho no Brasil: Um balanço dos últimos 10 anos**. São Paulo: 2007. Disponível em: http://www.emater.mg.gov.br/doc/intranet/upload/TRANSFORMAR_LEITURA/situa%C3%A7%C3%A3o_do_jovem_no_mercado_de_trabalho.pdf. Acesso em: 28 abr. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RESENDE, Ricardo. **Direito do Trabalho**. São Paulo: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788530989552. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788530989552/>. Acesso em: 12 abr. 2024.

RIBEIRO, Antônio de L. **Gestão de Treinamento de pessoas**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788547230449. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547230449/>. Acesso em: 17 set. 2024.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. Acesso em: 31. maio. 2024.

ROHR, Rebeca. **Feedback: o que é, tipos e 9 dicas para ser assertivo**. [S. l.], 5 out. 2022. Disponível em: <https://mereio.com/blog/feedback-nas-empresas>. Acesso em: 22 mar. 2024.

ROSA, Vika. **Geração Z apresenta um comportamento que empresas não gostam: mudam de emprego e não "se fidelizam"**. [S. l.], 21 abr. 2024. Disponível em: <https://br.ign.com/ciencia/122545/news/geracao-z-apresenta-um-comportamento-que-empr-esas-nao-gostam-mudam-de-emprego-e-nao-se-fidelizam>. Acesso em: 28 abr. 2024.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 21 mar. 2024.

SOARES DE CARVALHO, Joari Aparecido. **Alguns aspectos da inserção de jovens no mercado de trabalho no Brasil: concepções, dados estatísticos, legislações, mecanismos de inserção e políticas públicas**. 2004. Disponível em: <http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/146.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2024

THIESSSEN, Vera Lúcia., VIEIRA, Marília Morosini; NITSCHKE, Régis Kovacs. **Pesquisa Qualitativa em Administração: Teoria e Prática**. Atlas, 2014. YIN, Robert K. Estudo de Caso. Porto Alegre: Grupo A, 2015.

VOITTO. **Tipos de feedback: conheça 4 e como utilizá-los**. [S. l.], 21 dez. 2023. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/tipos-de-feedback>. Acesso em: 21 mar. 2024.

WALLIMAN, Nicholas. **Métodos de Pesquisa**. São Paulo: SRV Editora LTDA, 2015. E-book. ISBN 9788502629857. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502629857/>. Acesso em: 27 maio. 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Grupo A, 2015. E-book. ISBN 9788582602324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>. Acesso em: 31 mai. 2024.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Tradução de Daniel Bueno. Porto Alegre, 2016.

ZANELLI, José C.; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antônio V B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Grupo A, 2014. E-book. ISBN 9788582710852. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582710852/>. Acesso em: 09 abr. 2024.

APÊNDICE A - PRÉ-TESTE PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Questionário para análise da pesquisa quantitativa:

1- Qual a sua idade?

- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20 ou +

2- Feedback é uma ferramenta utilizada por gestores e supervisores para fornecer informações aos funcionários de uma empresa ou organização, sobre seus desempenhos ou comportamentos. Você já tinha ouvido falar dessa prática?

- Sim, já tinha ouvido falar
- Sim, mas não conheço muitos detalhes a respeito dessa prática
- Nunca tinha ouvido falar dessa prática

3- Você acredita que o feedback é uma ferramenta útil para o desenvolvimento profissional de um jovem em seu primeiro emprego?

- Muito útil
- Um pouco útil
- Neutro
- Pouco útil
- Nada útil

4- Com que frequência você recebeu feedback no seu primeiro emprego?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca

5- Como você avalia a qualidade do feedback recebido no seu primeiro emprego?

- Muito bom
- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

6- O feedback recebido ajudou a melhorar seu desempenho no trabalho?

- Sim, melhorou muito
- Sim, melhorou um pouco
- Não teve impacto
- Não, piorou um pouco
- Não, piorou muito

7- Você se sente mais motivado a desempenhar melhor após receber feedback?

- Sim, muito mais motivado
- Sim, um pouco mais motivado
- Neutro
- Não me senti mais motivado

8- Você se sente desmotivado por não receber feedback?

- Sim, muito desmotivado
- Sim, um pouco desmotivado
- Neutro
- Não, pouco desmotivado
- Não, nada desmotivado

9- O feedback é dado de maneira respeitosa e construtiva?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

10- O feedback recebido inclui sugestões práticas para melhoria e desenvolvimento profissional?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

11- Com que frequência você recebe feedback positivo?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

12- Com que frequência você recebe feedback negativo?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

13- Os feedbacks que você recebe são baseados em fatos e exemplos concretos?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

14- Você já se sentiu ofendido ou humilhado após receber um feedback ofensivo?

- Sim, muitas vezes
- Sim, algumas vezes
- Sim, uma vez
- Não, nunca

15- Você já recebeu feedback negativo na frente de colegas de trabalho ou de clientes?

- Sim, muitas vezes
- Sim, algumas vezes
- Sim, uma vez
- Não, nunca

16- Com que frequência você recebe feedback positivo ao cumprir determinada tarefa ou atingir uma meta da organização?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

17- Você sente que pode solicitar feedback aos seus supervisores quando precisa?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

18- De que maneira o feedback recebido no seu primeiro emprego influenciou no seu desenvolvimento profissional?

- Melhorou significativamente
- Melhorou moderadamente
- Não fez diferença
- Prejudicou

19- O feedback que você recebeu no seu primeiro emprego te ajudou a criar uma autoconfiança?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Neutro
- Não, pouco

- Não, nada

20- De forma geral, você acredita que o feedback é uma prática importante para os jovens em seus primeiros empregos?

- Muito importante
- Importante
- Neutro
- Pouco importante
- Nada importante

APÊNDICE B- QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUALITATIVA

Questionário para análise da pesquisa qualitativa:

APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é requisito parcial, para a obtenção do título de Bacharel do Curso de Administração pela Universidade de Caxias do Sul – Campus Universitário de Canela.

O tema escolhido para a pesquisa é a importância do feedback no primeiro emprego. Assim, é preciso da visão acerca desse tema, tanto dos jovens profissionais, quanto dos gestores responsáveis por esses jovens. O intuito desta pesquisa, é entender as percepções dos gestores quanto ao feedback, como eles fornecem essa prática e como eles percebem essa prática no desenvolvimento dos jovens e da empresa/organização como um todo. Dessa forma, é fundamental que as respostas das perguntas realizadas, sejam efetuadas em conformidade com o solicitado. Não é necessário a sua identificação. As informações são confidenciais e utilizadas apenas para fins acadêmicos. Muito obrigada pela sua colaboração,

Brendha Bernardes.

QUESTIONÁRIO

1- Qual a sua idade?

2- Qual o seu gênero?

Masculino

Feminino

Outro

3- Há quanto tempo você trabalha como gestor no setor de varejo de moda?

Menos de 1 ano

- 1-3 anos
- 3-5 anos
- Mais de 5 anos

4- Você já tinha ouvido falar da prática do feedback nas organizações? Se sim, você acha que essa prática é importante? Por quê?

5- Como você costuma fornecer feedback aos jovens profissionais?

6- Como você descreve o processo de fornecer feedback aos jovens profissionais?

7- Você recebe treinamento ou orientação sobre como fornecer feedback? Se sim, como isso ajudou você?

8- Quais são os principais desafios que você enfrenta ao fornecer feedback?

9- Que estratégias você utiliza para garantir que o feedback seja eficaz?

10- Na sua opinião, como o feedback influencia o desenvolvimento profissional dos jovens?

11- Como você avalia a importância do feedback na motivação dos jovens profissionais?

12- Você acredita que o feedback contribui para a retenção de jovens profissionais na empresa? Por quê?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO PARA COLETA DE DADOS DA PESQUISA QUANTITATIVA

Qual a sua idade?

- 15
- 16
- 17
- 18
- 19
- 20 ou +

Feedback é uma ferramenta utilizada por gestores e supervisores para fornecer informações aos funcionários de uma empresa ou organização, sobre seus desempenhos ou comportamentos. Você já tinha ouvido falar dessa prática?

- Sim, já tinha ouvido falar
- Sim, mas não conheço muitos detalhes a respeito dessa prática
- Nunca tinha ouvido falar dessa prática

Você acredita que o feedback é uma ferramenta útil para o desenvolvimento profissional de um jovem em seu primeiro emprego?

- Muito útil
- Um pouco útil
- Neutro
- Pouco útil
- Nada útil

Com que frequência você recebeu feedback no seu primeiro emprego?

- Diariamente
- Semanalmente
- Mensalmente
- Raramente
- Nunca

Como você avalia a qualidade do feedback recebido no seu primeiro emprego?

- Muito bom

- Bom
- Regular
- Ruim
- Muito ruim

O feedback recebido ajudou a melhorar seu desempenho no trabalho?

- Sim, melhorou muito
- Sim, melhorou um pouco
- Não teve impacto
- Não, piorou um pouco
- Não, piorou muito

Você se sente mais motivado a desempenhar melhor após receber feedback?

- Sim, muito mais motivado
- Sim, um pouco mais motivado
- Neutro
- Não me senti mais motivado

Você se sente desmotivado por não receber feedback?

- Sim, muito desmotivado
- Sim, um pouco desmotivado
- Neutro
- Não, pouco desmotivado
- Não, nada desmotivado

O feedback é dado de maneira respeitosa e construtiva?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

O feedback recebido inclui sugestões práticas para melhoria e desenvolvimento profissional?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Com que frequência você recebe feedback positivo?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Com que frequência você recebe feedback negativo?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Os feedbacks que você recebe são baseados em fatos e exemplos concretos?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

Você já se sentiu ofendido ou humilhado após receber um feedback ofensivo?

- Sim, muitas vezes
- Sim, algumas vezes
- Sim, uma vez
- Não, nunca

Você já recebeu feedback negativo na frente de colegas de trabalho ou de clientes?

- Sim, muitas vezes
- Sim, algumas vezes
- Sim, uma vez
- Não, nunca

Com que frequência você recebe feedback positivo ao cumprir determinada tarefa ou atingir uma meta da organização?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente

- Nunca

Você sente que pode solicitar feedback aos seus supervisores quando precisa?

- Sempre
- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

De que maneira o feedback recebido no seu primeiro emprego influenciou no seu desenvolvimento profissional?

- Melhorou significativamente
- Melhorou moderadamente
- Não fez diferença
- Prejudicou

O feedback que você recebeu no seu primeiro emprego te ajudou a criar uma autoconfiança?

- Sim, muito
- Sim, um pouco
- Neutro
- Não, pouco
- Não, nada

De forma geral, você acredita que o feedback é uma prática importante para os jovens em seus primeiros empregos?

- Muito importante
- Importante
- Neutro
- Pouco importante
- Nada importante