



O IMPACTO DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA PERCEPÇÃO DO CORPO DOCENTE DE UMA IES CONFSSIONAL

*Isabella Hummel Costa
Faculdade Canção Nova
isbellahummel2@gmail.com*

*Prof. Me. Fernanda A. Z. de Oliveira Aquino
Faculdade Canção Nova
fernanda.aquino@fcn.edu.br*

Resumo

O presente trabalho investiga o impacto do feedback no desenvolvimento profissional dos docentes em uma Instituição de Ensino Superior confessional, com foco na percepção dos próprios docentes, e tem por objetivo identificar o impacto do feedback para o desenvolvimento profissional na percepção do corpo docente de uma IES (Instituição de Ensino Superior) confessional, investigando o impacto da prática no cotidiano da instituição e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade acadêmica. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e utiliza métodos como revisão bibliográfica e análise de dados coletados por meio de questionário. A revisão teórica abrange conceitos de feedback destacando sua importância para o desenvolvimento profissional de cada docente. O estudo de caso ocorreu em uma IES confessional que atua há 11 anos no mercado educacional, sediada na cidade de Cachoeira Paulista - SP. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário ao corpo docente da instituição com oito perguntas de múltipla escolha e uma dissertativa. Os resultados indicam que o feedback é fundamental para o aperfeiçoamento das práticas pedagógicas e para o crescimento profissional dos docentes, promovendo uma melhoria contínua no ambiente acadêmico.

Palavras-chave: Feedback; Instituição de Ensino Superior; Desenvolvimento profissional.

Abstract

This study investigates the effectiveness of feedback in the professional development of faculty members at a confessional Higher education Institution, focusing on the perception of the faculty themselves. Its objective is to identify the effectiveness of feedback for professional development from the perspective of

faculty members at a confessional Higher Education Institution (HEI), examining the impact of this practice in the institution's daily life and contributing to the development of the academic community. The research adopts a qualitative approach and uses methods such as a literature review and data analysis collected through a questionnaire. The theoretical review covers feedback concepts, highlighting its importance for the professional development of each faculty member. The case study was conducted at a confessional HEI that has been operating in the educational market for 11 years, based in the city of Cachoeira Paulista, São Paulo. Data collection was carried out through a questionnaire given to the institution's faculty, containing eight multiple-choice questions and one open-ended question. The results indicate that feedback is essential for enhancing pedagogical practices and for the professional growth of faculty members, fostering continuous improvement in the academic environment.

Keywords: Feedback; Higher Education Institution; Professional development.

1 - INTRODUÇÃO

Comunicar-se dentro de uma empresa é fundamental para o sucesso da organização, facilitando o fluxo de informações entre diferentes setores e níveis hierárquicos e garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais. Uma comunicação clara e consistente resulta em maior produtividade, aumenta o engajamento e, conseqüentemente, melhora os resultados.

Sendo assim, o feedback, como ferramenta de comunicação, torna-se essencial dentro das instituições, não apenas para promover o desempenho profissional, mas também para fortalecer a missão da instituição, pois, conforme Stone e Heen (2016, p. 15) “nos atuais locais de trabalho, o feedback desempenha um papel de extrema importância para desenvolver talentos, aumentar a moral, nivelar equipes, resolver problemas e melhorar resultados. ”

Pensando nesse contexto, a pesquisa proposta tem por objetivo identificar o impacto do feedback para o desenvolvimento profissional na percepção do corpo docente de uma IES (Instituição de Ensino Superior) confessional, investigando como ocorre a prática no cotidiano da instituição e contribuindo para o desenvolvimento da comunidade acadêmica.

Segundo Fonseca (2019), o ensino superior do novo tempo demanda uma visão global, ágil e compartilhada, que adota um modelo reflexivo para promover o

aprendizado e o desenvolvimento de habilidades que devem ser aprimoradas por todos os membros da comunidade acadêmica.

Neste sentido, se faz necessário responder a seguinte questão: qual o impacto da prática do feedback, e como é percebida e valorizada pelo corpo docente de uma IES confessional? Por isso, o presente trabalho se propôs a um estudo de caso por meio da coleta de dados através de um questionário elaborado especificamente para esse contexto.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

Para que se obtenha sucesso em uma empresa, independente do seu setor de atuação, é necessária uma gestão efetiva que motive e engaje os colaboradores a favor das metas estabelecidas. Segundo Silva (2022), cabe ao gestor informar ao colaborador sobre seu desempenho, oferecendo orientações práticas que devem ser melhoradas a fim de maximizar a eficiência na execução das tarefas.

Sendo assim, a comunicação torna-se elemento chave dentro das empresas, garantindo melhores resultados para ambas as partes. De acordo com Pontes (2021), a comunicação é a essência da avaliação de desempenho, pois todos nós queremos saber como estamos indo, e se nossos esforços caminham na direção dos objetivos implementados pela empresa, sendo assim, é o feedback que orienta os funcionários nessa direção.

E, se tratando de feedback, pode-se dizer que é um termo atualmente utilizado com frequência no mundo corporativo, conhecido como uma ferramenta de gestão de pessoas e utilizada para promover o desenvolvimento profissional e pessoal do indivíduo. Segundo Rizzi e Cipriano (2020, p. 67):

Feedback é uma palavra que tem origem no idioma inglês, sendo formada pela junção dos termos feed e back. O termo feed pode ser traduzido como “alimentação/alimentar” e back como “de volta”. Assim, essa palavra pode ser compreendida como “realimentar, responder, retorno, reação”.

Mas não se sabe ao certo em que dado momento da história esse termo teria surgido. Missel (2016, p. 13) nos traz que:

A palavra feedback tem origem no idioma inglês e possui várias traduções, sempre relacionada em seu sentido literal a um fluxo de informações ou materiais que exercem algum tipo de influência sobre um processo ou evento. [...] A análise do feedback foi criada no século XIV por um desconhecido teólogo alemão e redescoberta, 150 anos depois, por João

Calvino e Inácio de Loyola. Ambos prezavam sempre pelo foco em resultado e desempenho [...]

No entanto, existem outros relatos referentes ao surgimento do feedback, como, por exemplo, o de Stone e Heen (2016, p. 15) que apresentam outros três momentos em que o feedback teria se originado e se caracterizado com o entendimento que temos atualmente:

O termo “feed-back” - correspondente a “realimentação” em português - foi cunhado na década de 1860, durante a Revolução Industrial, para designar o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico. Em 1909, Karl Braun, ganhador do prêmio Nobel, usou a expressão para designar as conexões e os loops de um circuito eletrônico. [...] Em dado momento, depois da Segunda Guerra Mundial, o termo começou a ser usado em relações de trabalho, no que tangia às pessoas e ao seu desempenho profissional.

Mas, habitualmente, o feedback é conhecido por ser a ferramenta utilizada em ocasiões em que se dá uma devolutiva a alguém após uma avaliação de desempenho, segundo Gramigna (2007, p. 145):

A ação de avaliar leva o ser humano a enfrentar um paradoxo entre a eterna busca pela evolução e, conseqüentemente, pela necessidade de mudar o que pode e deve ser mudado, e a dificuldade de aceitar críticas e navegar com tranquilidade em meio às mudanças.

Portanto, a avaliação ajuda na tomada de decisões, melhora o desenvolvimento profissional e o desempenho organizacional como um todo, conforme Brandão (2012, p. 74):

A avaliação de desempenho no trabalho, portanto, serve ao propósito de identificar, de um lado, as competências em que há desempenho exemplar e, de outro, eventuais *gaps* (lacunas) de competências do profissional avaliado.

Quando realizadas adequadamente, as avaliações contribuem para a produtividade da equipe e fortalecimento da cultura organizacional. Para Silva (2022), a avaliação de desempenho não é uma simples avaliação, ela envolve a postura da empresa em relação aos seus recursos humanos e contribui para o desenvolvimento do funcionário a fim de definir novas metas e desenvolver o planejamento estratégico da empresa.

Freitas (2023) acrescenta que a avaliação de desempenho ajuda a planejar ações de desenvolvimento profissional, destacando as necessidades e o potencial do profissional para alcançar os objetivos, aumentando, assim, a efetividade do

processo.

Por fim, Neto (2022, p. 129) completa dizendo que:

Não há como falar sobre avaliação de desempenho sem trazer à baila o assunto feedback, uma vez que sem feedback não existe desenvolvimento, mas não se deve confundir a própria avaliação de desempenho, que é como se fosse uma prestação de contas ao final de um período, com o que chamamos de feedback de desempenho.

E, apesar de existirem diferentes formas de se realizar as avaliações de desempenho, as mais conhecidas são as avaliações de 180° que, conforme Melo (2020), é uma ferramenta usada para medir o desempenho dos colaboradores, que permite analisar os processos e o trabalho de líderes e funcionários, fornecendo feedback sobre pontos fortes e pontos de melhoria; e a avaliação 360° que, segundo Pontes (2021), torna a própria avaliação e o processo de feedback mais completos, reunindo informações de diversas fontes, como líderes, superiores, pares, subordinados e clientes, uma vez que o objetivo é tornar o processo de avaliação mais completo ao considerar observações de diferentes pontos de vista, criando assim uma perspectiva abrangente do desempenho individual e profissional.

Chiavenato (2014) reforça que não é fácil avaliar o desempenho de um grande número de pessoas utilizando critérios de equidade e justiça, e por essa razão muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustadas à organização.

Essas avaliações de desempenho podem utilizar alguns indicadores, que conforme Brandão (2012) são baseados em padrões comportamentais observáveis no trabalho, que representem competências relevantes para a organização. A avaliação mede por meio de observações e escalas específicas, o quanto o comportamento do avaliado corresponde a essas expectativas, mas a escolha do método deve alinhar-se às necessidades, políticas, cultura e estratégias de cada organização.

Snell, Morris e Bohlander (2020) esclarecem que os métodos de avaliação de desempenho podem focar em traços, quando é subjetiva; em comportamento quando foca no desenvolvimento; e em resultados quando mede contribuições mensuráveis. E reforçam a ideia de fornecer feedback durante ou após as avaliações.

O feedback, após avaliação de desempenho, atua com o objetivo de analisar

as ações que já ocorreram a fim de corrigi-las e adaptá-las ao ambiente de trabalho. De acordo com Goldvarg e Goldvarg (2014, p. 42) “o feedback se concentra no que aconteceu e já está no passado. É a informação que é recebida de volta após ter gerado alguma ação.”

Desta forma, esta ferramenta auxilia na gestão da empresa, consequentemente direcionando-a ao alcance de melhores resultados. Rizzi e Cipriano (2020) explicitam que o feedback é o processo de expressar seus sentimentos em relação ao comportamento de alguém, a fim de gerar engajamento para a melhora de resultados.

Baseado em Walker (2024, p. 46) “o feedback pode ajudá-lo a identificar a maneira mais rápida de fortalecer seu impacto, melhorar seus resultados e criar coesão e conexão entre você e aqueles que trabalham com ou para você.”

E, num contexto corporativo, conforme afirma Missel (2016), o feedback é a informação que se relaciona ao impacto que uma conduta ou situação exerce sobre a outra pessoa.

Posto isto, o feedback proporciona informação e orientação, e de acordo com Costa (2011), é utilizado por alguns gestores a fim de manter o bom relacionamento nas empresas e desenvolver seus colaboradores para o ambiente de trabalho.

Nessa circunstância, Duarte et al.(2019, p. 12) acredita que:

O feedback é uma ferramenta vital para assegurar que seus funcionários estejam se desenvolvendo. É uma oportunidade para você compartilhar suas observações sobre o desempenho profissional deles e evocar uma mudança produtiva. Sem esse retorno, eles não terão a menor ideia de como você os enxerga.

E Pontes (2021, p.187) completa afirmando que:

Feedback é a comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma dessa atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas. É um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos.

E, se tratando de feedback, há o tempo certo para se dar uma devolutiva aos colaboradores e a abordagem correta para cada momento. Neto (2022) defende o feedback contínuo, que consiste em dar feedbacks logo quando se reconhece a oportunidade para tal, isto é, ocorreu o fato dá-se o feedback. Além do feedback positivo, caracterizado pelo famoso elogio e o feedback corretivo, que visa pontuar

correções de comportamentos que não devem ser repetidos, e que é confundido com o feedback negativo que, segundo o autor, não existe.

Duarte et al. (2019) concorda com o feedback contínuo, porém, defende o termo feedback negativo, acusando-o de às vezes ser mais eficiente que o feedback positivo, pois é informativo e apresenta os pontos em que é preciso se esforçar, além de mostrar como melhorar. Menciona também o feedback formal, que trata-se de uma avaliação resumida de todo o ano do colaborador, que possibilita planejamentos futuros e pontos a serem desenvolvidos de como avançar no trabalho e carreira.

Mas, mesmo sendo, como já exposto, uma ferramenta que visa a melhoria e o aperfeiçoamento de comportamentos, o feedback, quando mencionado inicialmente, não é recebido com satisfação. Rizzi e Cipriano (2020) explicam que aceitar de forma positiva um feedback não é algo natural, e sim uma característica a ser cultivada, e que o feedback deve ser entendido como um auxiliar para o desenvolvimento e aprimoramento para uso no presente e não um “julgamento final” ou motivo para discussões.

É difícil aceitar feedbacks, Goldvarg e Goldvarg (2014, p. 49) esclarecem que:

A capacidade de estar aberto para receber feedback depende de vários fatores. Entre eles estão as experiências positivas ou negativas adquiridas ao receber feedback ao longo da vida pessoal e profissional. Reconhecer essas emoções nos permite ser mais eficazes ao lidar com o feedback e poder fornecê-lo sem fazer com que o destinatário se sinta atacado.

Portanto, é necessário que o feedback seja focado no crescimento e adaptação às mudanças, pois, conforme Silva (2022, p. 305):

[...] o objetivo da avaliação não é punir, mas, desenvolver capacidade de adequação a mudanças necessárias e preparar a empresa para enfrentar as adversidades e exigências do mercado com qualidade e produtividade, subsidiando o planejamento estratégico da empresa, através do acompanhamento e análise do desempenho funcional e promover melhorias dos resultados organizacionais.

E, segundo Pontes (2021, p. 187), “[...] feedback não é um “ajuste de contas”, mas uma análise construtiva do desempenho e do potencial do funcionário.”

Pensando nisso, criam-se algumas estratégias para o momento de dar o feedback, de acordo com Neto (2022, p. 129):

O feedback deve ser transparente, sincero e dialogado a fim de que o avaliado o receba como algo útil e de valor que possa contribuir para a melhoria do seu trabalho, desempenho e até de si mesmo como pessoa.

Walker (2024) menciona que o feedback eficaz deve envolver uma comunicação empática e um diálogo significativo, e que perguntas personalizadas ajudam a entender as perspectivas dos funcionários, o que promove uma força de trabalho mais engajada.

Pontes (2021) acrescenta que o feedback deve ser franco, oferecendo informações precisas sobre o desempenho do colaborador, com o intuito de promover um relacionamento mais próximo entre líder e colaborador, além de criar um ambiente de trabalho harmônico e positivo.

Rizzi e Cipriano (2020, p. 59) completam declarando que o “feedback é um presente, ao oferecê-lo lembre-se de ressaltar algo verdadeiro e positivo que reconheça na pessoa.”

Junto a isso, no momento de fornecer o feedback, Goldvarg e Goldvarg (2014, p. 42) indicam que “[...] o mentor coach deve estimular a autoavaliação do coach, para que ele incorpore o hábito de perceber seus pontos fortes e suas necessidades de melhoria”

Snell, Morris e Bohlander (2020) reforçam que os funcionários façam uma autoavaliação antes da reunião a fim de aumentar a satisfação e justiça percebida após o processo de avaliação, e incorporam a importância de iniciar a reunião reconhecendo o bom desempenho do funcionário, pois assim poderá aumentar sua receptividade com o diálogo a seguir, mas reforça o cuidado em intercalar elogios e críticas para que não seja diluído o impacto positivo do reconhecimento.

Contudo, ao discutir feedback, é necessário lembrar que essa ferramenta deve ser utilizada por ambos os lados, sendo de gestor para colaborador e vice-versa, conforme Neto (2022, p. 129) descreve:

[...] é papel da liderança estimular uma cultura de abertura para o feedback em que todos se sentem seguros para dar feedbacks aos colegas e confortáveis em recebê-los dos membros de seu time, clientes e demais partes interessadas.

Faz parte da liderança ouvir seus colaboradores, segundo Aroeira et. al. (2023) é importante um líder ouvir e buscar feedbacks, mostrando que valoriza a opinião de todos, além de buscar uma relação de respeito com a equipe, sem ser temido.

Rizzi e Cipriano (2020) complementam ressaltando que gestores e colaboradores precisam de feedback para repensar atitudes e fortalecer futuras ideias, e que o feedback é essencial no desenvolvimento profissional e para manter um bom relacionamento, pois é uma ferramenta de engajamento, motivação e direcionamento.

Essa troca de feedbacks fortalece o relacionamento estabelecendo uma cultura de feedback aberta e honesta. À vista disso, o feedback apresenta-se como uma das ferramentas mais eficazes no crescimento e desenvolvimento do profissional de qualquer área. Segundo Missel (2016) o feedback é importante pois nas relações pessoais e profissionais, sendo o método mais eficaz para alcançar resultados positivos e sucesso, além de enfatizar a importância do gestor ao utilizar essa ferramenta para motivar mudanças de comportamento duradouras, o que afeta diretamente no comprometimento e autoestima do funcionário.

Dessa maneira, o feedback promove uma reflexão do desempenho e estimula a melhoria para futuras atuações no ambiente empresarial. Silva (2022) clarifica que, através do feedback, as organizações estimulam seus colaboradores, fornecendo a eles a oportunidade de criar alternativas que contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional, ajustando-o ao cargo e aos objetivos da organização, permitindo que o colaborador melhore e revele seu verdadeiro potencial a serviço da instituição.

Motta e Vasconcelos (2021, p. 73) acrescentam que:

É importante dar aos indivíduos a informação e feedback sobre seus modos de ação e formas de comportamento e ajudá-los a definir novos objetivos e grupos relacionais de apoio (support groups), em que os indivíduos possam tentar aprender novas habilidades e incorporar novos valores.

Desse modo, o feedback se faz importante no cotidiano da população, sendo uma ferramenta indispensável na gestão de pessoas de qualquer organização, pois, conforme Rizzi e Cipriano (2020, p. 21) “o feedback é muito importante, especialmente para nos mostrar coisas que ainda não percebemos, estão escondidas em algum ponto cego.”

Nesse contexto, destaca-se a importância do feedback como ferramenta essencial para o desenvolvimento, reforçada por Snell, Morris e Bohlander (2020), que completam dizendo que revisar o desempenho do funcionário é o momento ideal

para expressar o quanto a pessoa é importante para a empresa, para que assim elas se sintam motivadas e encorajadas a continuarem na empresa.

Walker (2024) acrescenta ainda que o reconhecimento e a valorização dos esforços da equipe em um ambiente de trabalho onde os funcionários se sentem importantes, aumenta o senso de pertencimento e compromisso, resultando em maior motivação e dedicação nas suas funções.

Por fim, Neto (2022, p. 130) conclui que:

Oferecer feedbacks verdadeiros e continuamente é a expressão sincera de um líder que está comprometido em melhorar a sua capacidade de atuação e contribuir com o desenvolvimento das pessoas, contribuindo com a qualidade dos produtos e serviços da organização. Isso significa preocupar-se sinceramente e em primeiro lugar com o ser humano por trás de cada colaborador e em segundo lugar com a organização.

Diante disso, ao incorporar a utilização do feedback regularmente, as organizações podem cultivar equipes mais engajadas, motivadas e preparadas para enfrentar os desafios do mundo empresarial.

E, considerando o cenário das IES, é necessário que as práticas citadas acima estejam implementadas no dia a dia da instituição. Segundo Fonseca (2019), é importante que os gestores de IES estejam atentos ao dinamismo do mercado, que demanda o constante desenvolvimento de habilidades pessoais, sociais e cognitivas dos profissionais que fazem parte dessa comunidade.

Álvares (2022) acrescenta que as universidades evoluíram junto com as mudanças da sociedade durante os anos, e se tornaram organizações complexas e únicas, por isso, elas exigem que os gestores estejam atentos às mudanças globais.

Para que possa ser mantido um padrão, as instituições passam por avaliações do SINAES, tanto internas como externas. Instituído pela Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004, o SINAES:

tem por finalidades a melhoria da qualidade da educação superior, a orientação da expansão da sua oferta, o aumento permanente da sua eficácia institucional e efetividade acadêmica e social e, especialmente, a promoção do aprofundamento dos compromissos e responsabilidades sociais das instituições de educação superior, por meio da valorização de sua missão pública, da promoção dos valores democráticos, do respeito à diferença e à diversidade, da afirmação da autonomia e da identidade institucional. (Brasil, 2004, art. 1º, §1)

Conforme Almeida e Dalmina (2020), as avaliações das IES têm um caráter formativo e buscam melhorar tanto a comunidade acadêmica, quanto a própria

instituição, com a participação ativa de todos, desenvolve-se uma cultura de avaliação que promove uma reflexão contínua sobre a missão e os objetivos acadêmicos e sociais da instituição.

As avaliações externas ficam a cargo do SINAES, contudo, as avaliações internas são feitas pelos próprios membros das IES. Conforme o Brasil (2017, p. 45):

A autoavaliação institucional tem como objetivos produzir conhecimentos, refletir sobre as atividades cumpridas pela instituição, identificar as causas dos seus problemas, aperfeiçoar a consciência pedagógica e capacidade profissional do corpo docente e técnico-administrativo, fortalecer as relações de cooperação entre os diversos atores institucionais, tornar mais efetiva a vinculação da instituição com a comunidade, além de prestar contas à sociedade.

Lins e Guerra (2020) reforçam que a avaliação tem como objetivo gerar conhecimento e reflexões sobre erros e acertos, promovendo o aprendizado, e que é necessário criar um programa próprio de avaliação institucional, pois isso se torna um mecanismo indispensável para a retroalimentação da gestão e do processo educacional docente.

A avaliação dos docentes é importante para que as instituições alcancem o nível de qualidade proposto. Pires e Gomes (2024) acreditam que uma das principais potencialidades da avaliação de desempenho docente (ADD) é a capacidade de promover mudanças na prática dos professores, além de fornecer assistências importantes para a gestão do processo pedagógico.

Apresentação (2022, p. 65) acrescenta que:

a avaliação de desempenho docente é um processo que proporciona a construção do conhecimento, por isso, é importante que o avaliador conceda ao avaliado o retorno do processo avaliativo, como forma do avaliado obter conhecimento do desempenho das suas atividades.

Segundo Almeida e Dalmina (2022), uma das fontes de coleta de dados para as eventuais avaliações é a CPA (Comissão Própria de Avaliação), que segue as diretrizes da Conaes e é um processo contínuo e cíclico voltado para melhorar a qualidade educativa e sua relevância social.

Nessa perspectiva, Fonseca (2019) reforça que as Escolas de Administração devem focar no desenvolvimento de docentes com perfil de líder inspirador, servindo como exemplo edificante para os alunos.

Diante disso, a avaliação de desempenho e o feedback se fazem importantes

nas IES, pois geram o conhecimento de suas competências e desempenho aos docentes, fazendo assim com que possam melhorar e agregar ainda mais qualidade ao corpo docente da instituição.

3 - METODOLOGIA

Nesta pesquisa, de cunho qualitativo, foi realizado um estudo de caso para identificar o impacto do feedback no profissional a partir da visão do corpo docente de uma Instituição de Ensino Superior (IES) confessional.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 70):

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador.

O estudo de caso, segundo Pereira et al. (2018), trata-se de uma descrição e análise mais detalhada de algum caso que apresente alguma particularidade que o torna especial, e traz uma riqueza de dados e informações que contribuem com o saber na área em que é utilizado.

Prodanov e Freitas (2013, p. 60) completam dizendo que:

É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc.

Para alcançar os resultados propostos neste trabalho, foram coletados dados através de um questionário criado pela pesquisadora. Conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 108) “o questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua confecção for feita pelo pesquisador, seu preenchimento será realizado pelo informante ou respondente.”

Pereira et al. (2018, p. 74) completam dizendo que:

Verifica-se que a metodologia do estudo de caso para ser implementada pode fazer uso de técnicas de levantamento de dados como é o caso da escala Likert, dos questionários e entrevistas e também técnicas de análise que podem envolver técnicas estatísticas para o caso de dados numéricos e, técnicas de análise do discurso e/ou análise do conteúdo para os estudos qualitativos.

Com base nisso, este trabalho utilizou como objeto de pesquisa uma IES confessional localizada na região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo, que teve

suas atividades iniciadas no ano de 2011, e, atualmente, possui cinco cursos de bacharelado, sendo eles de administração; comunicação social, rádio e televisão; filosofia; jornalismo e teologia, e três de pós-graduação, sendo eles de bioética; gestão de pessoas e gestão de pequenas e médias empresas. O corpo docente desta IES confessional é composto por 30 professores, aos quais foi encaminhado um questionário com 08 perguntas de múltipla escolha e 01 dissertativa. O questionário foi enviado através do email institucional aos coordenadores de curso que direcionaram ao seu colegiado, ficando disponível por 15 dias para a obtenção de respostas.

Após a aplicação do questionário, as informações obtidas foram analisadas com base no referencial teórico, com o objetivo de identificar o impacto do feedback a partir da percepção do corpo docente da instituição estudada.

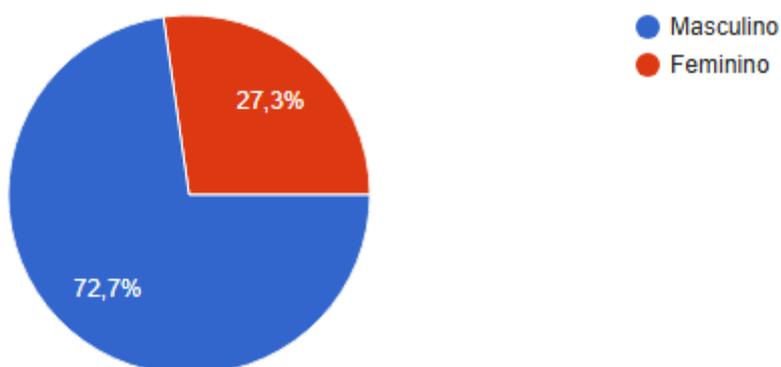
4. ANÁLISE DE DADOS

Nesta seção do trabalho serão analisados os dados coletados por meio da aplicação do questionário. Destaca-se com grande relevância a oportunidade de explorar as respostas do público-alvo desta pesquisa.

Um total de 22 professores responderam ao questionário, o que corresponde a 73,33% do corpo docente da instituição.

As perguntas foram feitas levando em consideração as características do corpo docente e sua visão sobre feedback.

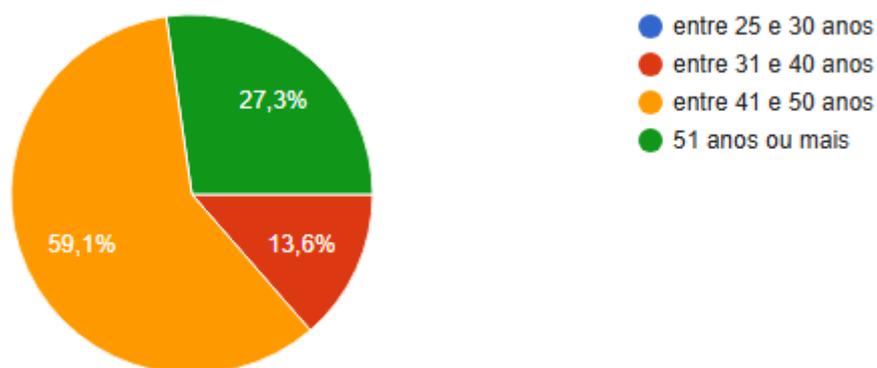
Gráfico 1 - Qual o seu gênero?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

Nota-se que cerca de 72,7% do corpo docente é composto por professores do sexo masculino. Essa predominância masculina reflete a tendência do Brasil (2023) em que os homens representam cerca de 52,98% dos docentes de IES.

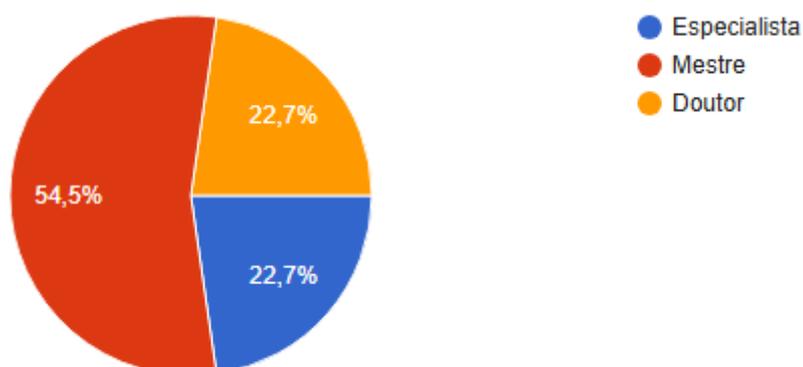
Gráfico 2 - Qual sua idade?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

Observa-se no gráfico 2 que cerca de 59,1% têm entre 41 e 50 anos. Essa concentração etária sugere que os professores possuem uma vasta experiência, agregando muito conhecimento no momento de lecionarem. Conforme Brasil (2023) a maior parte de professores do país tem entre 40 e 49 anos.

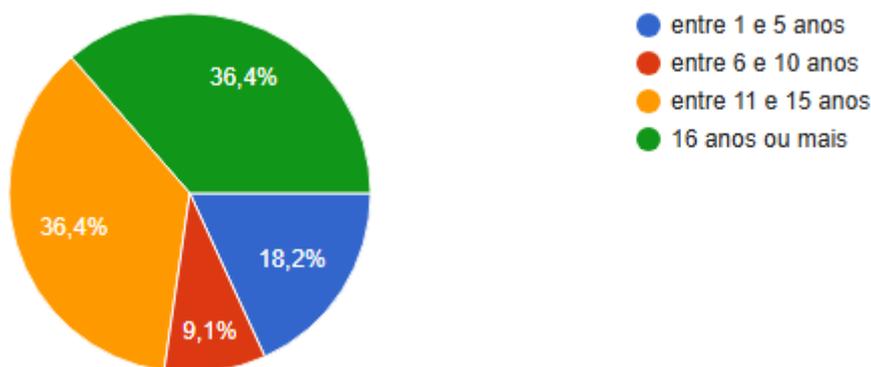
Gráfico 3 - Qual seu grau de formação?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

Percebe-se que a maioria dos docentes da IES estudada possui a titulação de Mestre. Essa prática não só eleva o padrão de ensino, mas também reflete a busca contínua por excelência acadêmica. Segundo Brasil (2022) o último Censo da Educação, de 2020, apontou que as IES particulares possuem uma frequência maior de professores mestres.

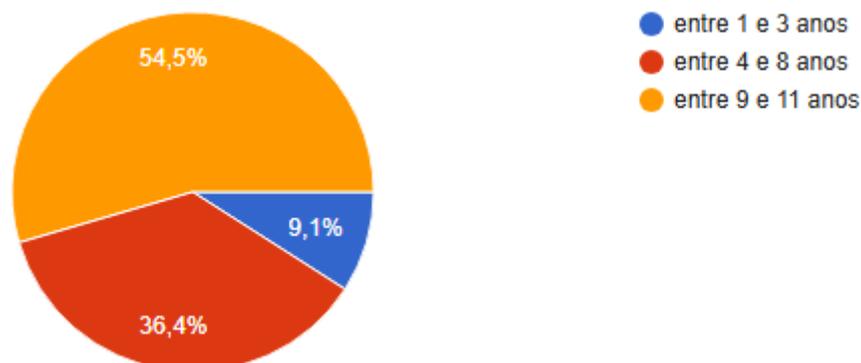
Gráfico 4 - Há quantos anos atua como docente de Instituições de Ensino Superior?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

O Gráfico ilustra que 72,8% dos docentes atuam há mais de 11 anos no ensino superior. Essa longa experiência profissional pode ser um ponto relevante, pois sugere que a maioria dos docentes possui um conhecimento profundo sobre suas áreas de atuação e sobre a dinâmica institucional.

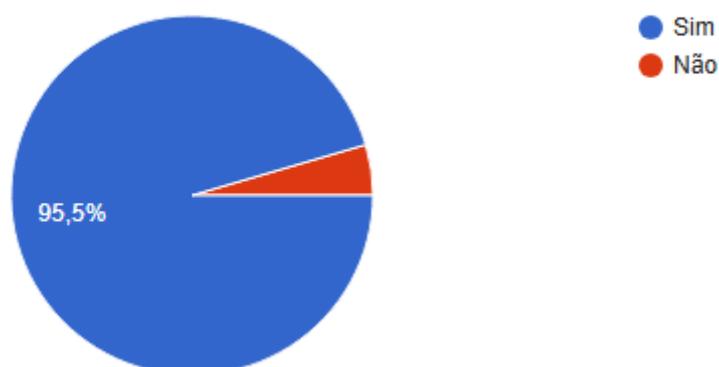
Gráfico 5 - Há quantos anos compõe o corpo docente da Instituição de Ensino Superior confessional, objeto da pesquisa?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

O gráfico 5 explicita que 54,5% dos docentes atuam na instituição desde os seus primeiros três anos de fundação. Em comparação com o gráfico 4, que mostra que cerca de 18,2% são docentes entre 1 e 5 anos, pode-se dizer que 9,1% dos docentes estão em sua primeira experiência profissional na instituição confessional.

Gráfico 6 - Na Instituição de Ensino Superior Confessional estudada, você já recebeu feedbacks?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

Como apresentado no gráfico, 95,5% dos docentes já receberam feedback na Instituição de Ensino Superior confessional, objeto da pesquisa. Missel (2016) e

Goldvarg e Goldvarg (2014) explicam que o feedback é baseado em algo que já aconteceu; é a informação recebida de volta após uma conduta ou situação. Duarte (2019) aponta a importância dessa ferramenta no ambiente de trabalho, uma vez que sem esse retorno os colaboradores não terão ideia de como a organização os enxerga. Neto (2022) acrescenta que um líder que fornece feedbacks está verdadeiramente comprometido em melhorar a capacidade de atuação de seu colaborador e contribuir com o desenvolvimento de pessoas.

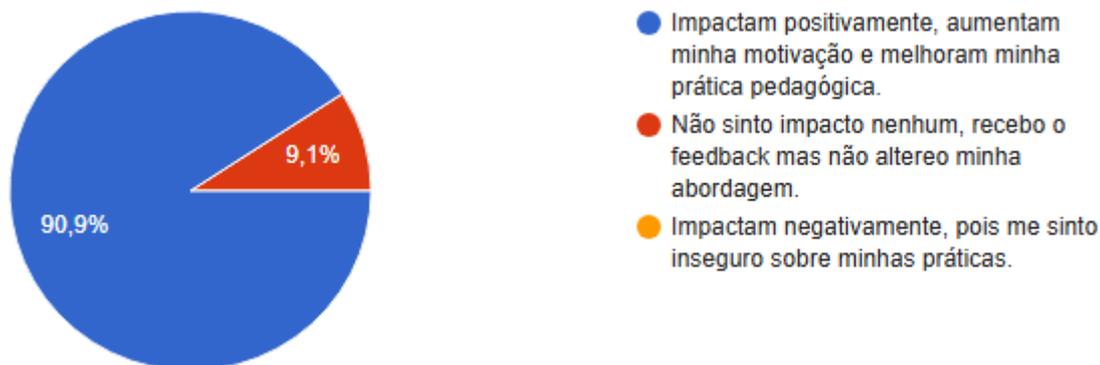
Gráfico 7 - Como você se sente após receber feedbacks institucionais?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

É notório que a maioria se sente motivado, e isso se deve ao fato trazido por Silva (2022) e Walker (2024), que apontam que o feedback impacta na motivação e dedicação nas funções. Missel (2016) e Rizzi e Cipriano (2020) reforçam que além de motivação, após o feedback, os colaboradores se sentem direcionados e encorajados, o que afeta diretamente no comportamento e autoestima dos funcionários. Snell, Morris e Bohlander (2020) acrescentam ainda que essa prática motiva os funcionários a continuarem na empresa. Observa-se então que esta realidade se faz presente na IES, sendo um apontamento favorável quanto às práticas de gestão podendo contribuir para a questão do desenvolvimento profissional.

Gráfico 8 - Como você acha que esses feedbacks impactam na sua atuação como docente?



Fonte: Dados da entrevista (2024)

O impacto de como as pessoas recebem um feedback está relacionado às experiências anteriores, conforme Goldvarg e Goldvarg (2014) relatam. Neste caso percebe-se que há um impacto positivo do feedback no corpo docente, isso pode ser explicado também, de acordo com Rizzi e Cipriano (2020), pelo fato do fornecimento de pontos individualmente não percebidos anteriormente pelo próprio docente, mas que ajudam a motivar, desenvolver o profissional e relacionar melhor o funcionário com o ambiente de trabalho. Silva (2022) e Stone e Heen (2016) acrescentam que o feedback desenvolve talentos, resolve problemas e melhora resultados, ao mesmo tempo que cria oportunidades para o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Para completar, Fonseca (2019) reforça a ideia de que as Escolas de Administração devem focar no desenvolvimento do docente com o perfil de líder inspirador.

Quadro 9 - Como você enxerga o papel do feedback no ambiente institucional? Quais são, em sua opinião, os principais impactos dessa prática no desenvolvimento profissional?

A questão de número 9 foi de característica dissertativa e as respostas foram classificadas em três categorias para que houvesse uma melhor compreensão do conteúdo. Esta classificação está evidenciada na tabela a seguir.

IMPACTO PERCEBIDO	O impacto sempre é construtivo, independente do teor abordado.
	Principais impactos: motivação; melhora no relacionamento interpessoal; alinhamento de objetivos.
	O feedback institucional, quando bem aplicado, transforma-se em um motor para o crescimento individual e coletivo. Ele cria um ambiente mais colaborativo, aumenta a satisfação dos colaboradores e contribui para a evolução profissional de todos os envolvidos.
	Aprimoramento de habilidades, alinhamento de expectativas, motivação e engajamento, e principalmente correção de rumos.

IMPORTÂNCIA	Nesse sentido o feedback é importante para não perdemos o foco da missão e caminhararmos quanto equipe.
	O feedback é importante como processo de avaliação institucional. Se bem transmitido, o feedback pode ser construtivo permitindo a recepção favorável daquilo que poderá ser desenvolvido. Em caso de um feedback negativo, propostas, sugestões e alternativas são meios de promover ou valorizar profissionais na busca do desenvolvimento institucional.
	O feedback desempenha um papel fundamental no desenvolvimento profissional, na cultura organizacional e na melhoria contínua de processos.

	<p>Enxergo como uma forma bastante positiva de compartilhar informações que ajudam a entender melhor os processos institucionais que exigem articulações dos diversos setores e das muitas atividades desenvolvidas, as quais repercutam uma nas outras, de modo que se busque, paulatinamente, um aprimoramento da missão educativa institucional em seu conjunto.</p>
--	---

<p>APLICAÇÃO</p>	<p>Acho fundamental e deveria acontecer ao final de cada semestre, visando o aprimoramento de todo corpo docente.</p>
	<p>Ocorre de forma esporádica, sem uma regularidade, não havendo um instrumento avaliativo (questionário ou outros) institucionalizado e aplicado a todos. Aplicado adequadamente favorece uma autoanálise sobre o desempenho profissional e oportunidade de melhorar aquilo que for necessário.</p>

Fonte: Dados da entrevista (2024)

De modo geral, o feedback institucional é percebido pelos docentes como ferramenta essencial para o crescimento profissional e coletivo, promovendo colaboração, satisfação e melhorias contínuas, conforme acredita Duarte (2019). É percebido também que os docentes acreditam que o feedback deve ser aplicado com foco na evolução profissional e para alinhamento com a missão institucional, como já citado por Rizzi e Cipriano (2020). Além disso, foi exposto que o feedback motiva e engaja a equipe, sendo fundamental para a autoavaliação e correção de rumos, apesar de não receberem feedback regularmente, o que se compara com os pensamentos de Neto (2022) e Stone e Heen (2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou explorar o impacto do feedback no desenvolvimento profissional, a partir da percepção do corpo docente de uma IES confessional. Deste modo, foram destacados conceitos importantes sobre feedback, seus tipos, formas de aplicação e consequências do seu uso.

Com esse objetivo, foram coletados dados de uma Instituição de Ensino Superior confessional, e após análise é possível observar que o feedback desempenha um papel fundamental na formação e no crescimento dos docentes, influenciando positivamente suas práticas pedagógicas e suas relações com o coletivo, contribuindo também para a evolução profissional de todos.

Foi destacado pelos docentes a importância da prática do feedback não apenas para motivar e alinhar objetivos, mas também para reafirmar a missão da instituição e promover melhorias fazendo com que assim os docentes se sintam valorizados. Vale ressaltar também que foi abordado a esporadicidade da aplicação dos feedbacks, e que os docentes acreditam que essa prática deveria acontecer continuamente.

Por fim, é importante que a IES reconheça o valor do feedback e promova uma cultura que estimule ainda mais esta prática, garantindo a oportunidade de desenvolvimento a todos os docentes, ocasionando um melhor fornecimento de educação em sala de aula. Destaca-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado, bem como, a questão norteadora foi respondida.

O tema trabalhado é importante na gestão de pessoas de qualquer empresa, e abre caminho para futuras pesquisas de cunho investigativo, ampliando ainda mais a compreensão sobre o impacto do feedback em diferentes contextos educacionais.

REFERÊNCIAS

Almeida, A. J. D. y Dalmina, R. R. (2020). **Avaliação Institucional e a Gestão Estratégica em IES**. (1 ed.). Curitiba, Bookwire - Editora Appris. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/193504?page=44>. Consultado em: 06 de setembro de 2024.

Álvares, W. (2022). **A Avaliação de Desempenho dos Servidores da UFPA: novas perspectivas a partir do processo de comunicação interna**. (1 ed.). São Paulo, Bookwire - Editora Dialética. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/236314?page=26>. Consultado em: 06 de setembro de 2024.

Apresentação, J. A. D. (2022). **Avaliação de Desempenho na Formação Profissional Docente no Ensino Secundário em São Tomé e Príncipe**. (1 ed.). Bookwire - Editora Dialética. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/254460?page=65>. Consultado em 06 de setembro de 2024.

Aroeira, T. (Org.). **Liderança, gestão de pessoas e estratégia: reflexões e propostas práticas**. 1. ed. Belo Horizonte: Bookwire - Autêntica Editora, 2023. 163 p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/245822?page=8>. Consultado em: 26 de agosto de 2024.

Brandão, Hugo Pena. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas** / Hugo Pena Brandão. São Paulo: Atlas, 2012.

Brasil, Ministério da Educação. **Mulheres são maioria na docência e gestão da educação básica**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/dia-da-mulher-mulheres-sao-maioria-na-docencia-e-gestao-da-educacao-basica> . Consultado em: 17 de outubro de 2024.

Brasil, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Dados revelam perfil dos professores brasileiros**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/institucional/dados-revelam-perfil-dos-professores-brasileiros> . Consultado em: 17 de outubro de 2024.



Brasil, Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES. Instrumento de avaliação de cursos de graduação. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf . Consultado em: 09 de setembro de 2024.

Brasil, Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Disponível em: https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Lei_10861_140404.pdf. Consultado em: 09 de setembro de 2024.

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações** / Idalberto Chiavenato. – 4. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

Costa, Mauro de Nardi. **Feedback: uma ferramenta para a gestão de pessoas**. EPeQ Fafibe, volume 1, 3ª. Ed., p. 56 - 62, nov. 2011. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistaepeqfafibe/?pagina=sumario&edicao=20> Consultado em: 17 de abril de 2024.

Duarte, Nancy. **A arte de dar feedback [recurso eletrônico]** / Heidi Grant Halvorson... [et al.]; [Harvard Business Review]; tradução de Marcelo Schild. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

Freitas, A. **Gestão de Pessoas por Competências: Um Modelo Prático para Implementação**. 1. ed. Curitiba: Bookwire - Editora Appris, 2023. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/236160?page=62> .Consultado em: 27 de agosto de 2024.

Fonseca, J. S. P. D. **Gestão de Organizações de Ensino: Uma Perspectiva Pedagógica**. 1. ed. Curitiba: Bookwire - Editora Appris, 2019. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/198340>. Consultado em: 26 de abril de 2024.

Gramigna, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos** / Maria Rita Gramigna - 2ª ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Lins, J. M. D. O. y Guerra, M. D. G. G. V. (2020). **Avaliação Institucional Interna: estudo de caso em uma IES Alagoana**. (1 ed.). Belo Horizonte, Bookwire - Editora Dialética. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/203501?page=46> . Consultado em: 06 de setembro de 2024.

Melo, Cristiane da Silva. **Ferramentas de Coaching**. 1ª edição - 2020. Jundiaí, São Paulo, Instituto Cristiane Melo LTDA. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/453918331/555-Avaliacao-de-180-graus> . Consultado em: 19 de setembro de 2024.

Missel, Simoni. **Feedback corporativo: como saber se está indo bem** / Simoni Missel. - 2. ed. - São Paulo: Saraiva, 2016.

Motta, Fernando C. Pestes. **Teoria geral da administração** / Fernando C. Prestes Motta, Isabella F. F. Gouveia de Vasconcelos. - 4. ed. ampl. - São Paulo: Cengage Learning, 2021.

Neto, J. P. D. B. **Gestão de Pessoas 4.0**. 1. ed. Rio de Janeiro: Bookwire - Freitas Bastos, 2022. 196 p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/245294/> . Consultado em: 19 de março de 2024.

Pereira, Adriana Soares. **Metodologia da pesquisa científica [recurso eletrônico]** / Adriana Soares Pereira ... [et al.]. - 1. ed. - Santa Maria, RS: UFSM, NTE, 2018.

Perel de Goldvarg, N. ; Goldvarg, D. **Mentor coaching en acción: feedback efectivo para un coaching exitoso**. ed. Buenos Aires: Ediciones Granica, 2014. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/113876> Consultado em: 24 de abril de 2024.

Pires, Fabíula Tatiane. Gomes, Suzana dos Santos. (2024), “**Avaliação de desempenho docente na Educação Superior: uma análise da produção acadêmica dos últimos dez anos**”, Educação UFSM, Vol. 49, p. 1-33. <https://periodicos.ufsm.br/reeducacao>. Consultado em: 10 de setembro de 2024.

Pontes, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 14. ed. São Paulo, SP: LTr Editora Ltda. 2021. 233 p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/232540> . Consultado em: 19 de março de 2024.

Prodanov. Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** / Cleber Cristiano Prodanov, Ernani Cesar de Freitas. - 2. ed. - Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

Rizzi, M. Cipriano, Z. **Feedback: crescendo com a visão do outro!: motivação, engajamento e direcionamento para equipes**. 1. ed. São Paulo, SP: Bookwire - Literare Books, 2020. 72 p. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/208345> . Consultado em: 19 de março de 2024.

Silva, J. A. D. (2022). **Gestão de pessoas: Competências e Estratégias**: (1 ed.). Bookwire - Viseu. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/237440?page=3>. Consultado em: 22 de abril de 2024.

Snell, Scott A. **Administração de recursos humanos** / Scott A. Snell, Shad S. Morris e George W. Bohlander; tradutora: Priscilla Rodrigues Lopes; revisora técnica: Irene Kazumi Miura. - São Paulo, SP: Cengage, 2020.

Stone, Douglas. **Obrigado pelo feedback : a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos** / Douglas Stone e Sheila Heen. - 1a - ed. - São Paulo : Portfolio-Penguin, 2016.



Walker, K. (2024), **"Employee feedback: how to provide feedback and recognition regularly"**, Strategic HR Review, Vol. 23 No. 2, pp. 46-50. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2023-0069>. Consultado em: 27 de agosto de 2024.

