

FEEDBACK E SATISFAÇÃO: COMO A COMUNICAÇÃO AFETA PROFISSIONAIS DA ENFERMAGEM EM UM HOSPITAL PRIVADO NO OESTE DO PARANÁ

Amanda Rafaelly Geraldo FERRARI¹

Larhiana Laura Motta da SILVA¹

Marta Regina MOMO²

Luiz Fernando GRANETTO³

luizgranetto@minha.fag.edu.br

RESUMO

O presente artigo teve como objetivo investigar a influência do *feedback* na satisfação dos colaboradores de um hospital. O estudo buscou compreender como essa prática pode impactar o desenvolvimento profissional, a motivação e o engajamento dos colaboradores. Constitui-se uma pesquisa de natureza básica, com caráter descritivo quanto aos objetivos e em relação a sua aplicabilidade, trata-se de uma pesquisa de campo, caracterizada como uma pesquisa qualitativa. A análise das entrevistas ocorreu a partir do método de análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2011). A pesquisa foi realizada com seis colaboradores de uma instituição hospitalar, por meio de entrevistas semiestruturadas, nas quais foram exploradas suas percepções sobre o *feedback* recebido e seu impacto na satisfação no trabalho. A análise qualitativa das respostas permitiu identificar que o *feedback* é visto como um fator essencial para o crescimento profissional, o reconhecimento e a motivação dos colaboradores. Observou-se que *feedbacks* construtivos, tanto positivos quanto negativos, contribuíram para o fortalecimento das relações interpessoais e o aumento da produtividade. Além disso, os resultados indicaram que a qualidade e a frequência do *feedback* influenciam diretamente o clima organizacional e o bem-estar dos profissionais. Conclui-se que o *feedback* exerce um papel crucial na satisfação dos colaboradores, sendo um importante mecanismo de comunicação entre líderes e equipe, capaz de promover um ambiente de trabalho mais saudável e colaborativo. Sugere-se a continuidade de estudos sobre o tema, com foco em abordagens mais estruturadas e personalizadas de *feedback* no setor da saúde.

Palavras-chave: Motivação; Desenvolvimento profissional; Engajamento de Pessoas; Enfermagem; Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Acadêmicas do décimo período do curso de psicologia do Centro Universitário FAG¹

Auxiliar de pesquisa acadêmica do sétimo período do curso de Psicologia da Centro Universitário FAG²

Orientador, Doutorando em Educação (UNIOESTE), Mestre em Educação (UNIOESTE), Bacharel em Psicologia (Centro Universitário FAG)³

FEEDBACK AND SATISFACTION: HOW COMMUNICATION AFFECTS NURSING PROFESSIONALS IN A PRIVATE HOSPITAL IN WESTERN PARANÁ

Amanda Rafaelly Geraldo FERRARI¹

Larhiana Laura Motta da SILVA¹

Marta Regina MOMO²

Luiz Fernando GRANETTO³

luizgranetto@minha.fag.edu.br

ABSTRACT

This article aimed to investigate the influence of *feedback* on employee satisfaction in a hospital setting. The study sought to understand how this practice can impact professional development, motivation, and employee engagement. It constitutes a basic research study, with a descriptive character regarding its objectives, and it is classified as field research of a qualitative nature. The analysis of the interviews was conducted using content analysis methods, as described by Bardin (2011). The research was carried out with six employees from a hospital institution through semi-structured interviews, which explored their perceptions of the *feedback* received and its impact on job satisfaction. The qualitative analysis of the responses identified that *feedback* is seen as an essential factor for professional growth, recognition, and employee motivation. Constructive *feedback*, both positive and negative, was observed to contribute to strengthening interpersonal relationships and increasing productivity. Furthermore, the results indicated that the quality and frequency of *feedback* directly influence the organizational climate and the well-being of professionals. It concludes that *feedback* plays a crucial role in employee satisfaction, serving as an important communication mechanism between leaders and teams, capable of promoting a healthier and more collaborative work environment. Continued studies on the topic are suggested, focusing on more structured and personalized *feedback* approaches in the healthcare sector.

Key words: Motivation; Professional development; People engagement; Nursing; Organizational and Work Psychology.

Acadêmicas do décimo período do curso de psicologia do Centro Universitário FAG¹

Auxiliar de pesquisa acadêmica do sétimo período do curso de Psicologia da Centro Universitário FAG²

Orientador, Doutorando em Educação (UNIOESTE), Mestre em Educação (UNIOESTE), Bacharel em Psicologia (Centro Universitário FAG)³

1 INTRODUÇÃO

O conceito de *feedback* perpassa diferentes atribuições de sentido. Na perspectiva do desenvolvimento humano e da comunicação no âmbito das organizações, Stone e Heen (2016) observam que o fenômeno se refere à informação disponibilizada a uma pessoa sobre seu desempenho e comportamento no trabalho, podendo ser tanto positivo — reforçando comportamentos desejáveis — quanto corretivo — apontando áreas de melhoria, fornecendo uma melhor compreensão do impacto das ações e estimulando o crescimento pessoal e profissional de uma pessoa dentro de uma organização.

Sob essa ótica da Psicologia Organizacional e do Trabalho, Zanelli (2004) corrobora que o *feedback* é um dos processos mais importantes para o desenvolvimento profissional. Ele deve ser claro, específico e orientado para o comportamento, permitindo que os indivíduos compreendam suas áreas de força e aquelas que precisam ser melhoradas. Um *feedback* bem estruturado e oportuno pode aumentar os resultados esperados em uma organização.

A partir dessa compreensão e reconhecendo-o enquanto ferramenta de apoio na comunicação dentro das organizações, mostra-se oportuna a investigação do fenômeno, pois possibilita a compreensão do mesmo no âmbito da psicologia, buscando explorar as relações de trabalho, a comunicação e a mediação de conflitos. Isso permite a aplicação dos pressupostos da Psicologia Organizacional e do Trabalho na produção de conhecimento científico, estimulando mudanças no contexto das relações de trabalho, por intermédio das contribuições e conhecimentos dessa ciência.

No âmbito profissional, compreender como o *feedback* influencia a satisfação dos colaboradores é essencial para o desenvolvimento de práticas de gestão de Recursos Humanos mais efetivas e funcionais. Isso pode contribuir para o ambiente de trabalho, promovendo a produtividade operacional e o bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, pode potencializar a qualidade do atendimento prestado. De acordo com Carlotto (2009), essas variáveis podem impactar a satisfação em relação à vida profissional da população-alvo, bem como refletir na vida pessoal, nas relações familiares e sociais.

Considerando isso, evidencia-se, como assunto da presente pesquisa, a prática de retorno avaliativo para os colaboradores de um hospital, com o tema voltado para a influência dessa prática na satisfação dos profissionais de um hospital localizado no Oeste do Paraná.

Assim, essa pesquisa investigou, de maneira geral, como a prática do *feedback* pode influenciar a satisfação dos colaboradores de um hospital. De maneira específica, analisou-se a percepção dos colaboradores diante da experiência de receber *feedback*, explorando os efeitos na relação entre colaboradores e líderes de um hospital e identificando os principais aspectos, considerados positivos e negativos, que influenciam a satisfação dos colaboradores em relação ao trabalho.

Para melhor compreensão do tema, é essencial apresentar os principais conceitos e teorias que embasam esta pesquisa. A seguir, serão abordados os referenciais teóricos que sustentam as análises desenvolvidas nesta pesquisa.

1.1 PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Inicialmente, a Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT) foi desenvolvida como uma resposta às crescentes demandas das organizações por compreensão e intervenção nos aspectos psicológicos do ambiente de trabalho (ZANELLI, 2004). No princípio, seu foco estava na otimização da eficiência e da produtividade industrial. Contudo, ao longo do tempo, percebeu-se que o comportamento humano no trabalho era influenciado por uma série de fatores, incluindo aspectos sociais e psicológicos. Atualmente, essa ciência aborda uma ampla gama de questões, desde a satisfação no trabalho até a gestão da diversidade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa evolução reflete uma mudança de paradigma, em que a ênfase passou de uma abordagem mecanicista para uma compreensão mais abrangente e humanizada das interações entre indivíduos e organizações no ambiente de trabalho.

A Psicologia Organizacional e do Trabalho se dedica ao estudo do comportamento humano nas organizações e no ambiente de trabalho (SCHULTZ E SCHULTZ, 2016). Seu foco é compreender os processos psicológicos que influenciam o comportamento dos colaboradores, abrangendo áreas como motivação, percepção, liderança e trabalho em equipe (ROBBINS E JUDGE, 2019). Ao aplicar os princípios da Psicologia ao contexto organizacional, busca-se promover tanto o desenvolvimento pessoal quanto o profissional dos colaboradores, contribuindo para o sucesso e o avanço das organizações como um todo.

Dentro do campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), o *feedback* se apresenta como um mecanismo fundamental para promover o desenvolvimento e a eficácia organizacional. O autor ressalta que a interação entre colaboradores e líderes, por

meio do *feedback*, não apenas fornece orientação e direcionamento, mas também contribui para o fortalecimento dos laços interpessoais e para a construção de um ambiente de trabalho saudável. A POT, ao investigar os processos psicológicos subjacentes ao *feedback*, como a percepção e a motivação, oferece *insights* valiosos sobre como as práticas de *feedback* podem ser otimizadas para promover a satisfação e o engajamento dos colaboradores (ZANELLI, 2004).

1.2 FEEDBACK

O conceito de *feedback* remonta a tempos antigos e está intrinsecamente ligado ao desenvolvimento da comunicação humana. No contexto da filosofia oriental, Confúcio, por volta de 500 a.C., reconheceu a importância de transmitir mensagens difíceis de forma clara e compassiva. Seu destaque na comunicação e na construção de relacionamentos ressoa na compreensão contemporânea. Atualmente, o *feedback* é valorizado como uma ferramenta funcional para o desenvolvimento profissional e a construção de culturas organizacionais colaborativas e transparentes (RIZZI E CIPRIANO, 2020). Esse enfoque propõe o *feedback* como um componente essencial para o crescimento profissional e a promoção de culturas organizacionais colaborativas, sendo reconhecido como um elemento fundamental para ambientes de trabalho produtivos.

Além disso, o *feedback* pode ser entendido como o processo de comunicação no qual o receptor tem a oportunidade de interpretar melhor a mensagem recebida (LUIZARI, 2010). Por meio desse processo, as empresas buscam aprimorar as interações entre gestores e colaboradores, visando estabelecer de forma precisa os objetivos e metas organizacionais — uma questão fundamental para garantir que líderes e colaboradores estejam alinhados na direção dos objetivos finais da organização.

No entanto, o *feedback* nem sempre é percebido como uma prática positiva. De acordo com Moreira (2010), alguns líderes, apesar de bem-intencionados, acabam causando mais danos do que benefícios ao fornecê-lo. O autor ressalta a importância de planejamento e prática para adquirir habilidade nessa área, já que o *feedback* é relevante em diversos aspectos da vida, não apenas no contexto profissional. Ele destaca a importância de ter cautela na resposta, pois as pessoas frequentemente têm dificuldades em admitir que não entenderam, sendo necessária uma relação de confiança para uma comunicação eficaz. Posto isso, o autor acrescenta que o *feedback* é essencial para o crescimento e o autoconhecimento, pois não há desenvolvimento sem ele. Ele ainda

compara o *feedback* a um espelho que não apenas reflete a visão do indivíduo sobre si mesmo, mas também o olhar dos outros, oferecendo uma reflexão a partir de diversas perspectivas.

Dessa forma, admite-se que, se bem empregado, o *feedback* pode promover vantagens e gerar resultados favoráveis para as organizações. No entanto, a construção desse alcance não é uma tarefa simples; é essencial que as comunicações sejam claras e que os interlocutores se relacionem com respeito (MOREIRA, 2010).

De acordo com Dasgubta, Suar e Singh (2013, p. 173), “a comunicação assertiva proporciona o máximo de apoio aos colaboradores, aumentando a satisfação deles e promovendo uma forte ligação emocional com as organizações.”.

Chiavenato (1989) destaca que comunicar vai além de simplesmente transmitir uma mensagem; é garantir que essa mensagem seja compreendida pelo receptor. Os problemas de comunicação podem impactar negativamente as relações interpessoais e, conseqüentemente, a produtividade e a qualidade do trabalho. Miranda (1999) ressalta a importância de que a comunicação interpessoal seja convincente, eficiente, objetiva e positiva para alcançar seus objetivos. A assertividade, segundo Alberti e Emmons (2008), promove relacionamentos igualitários e positivos entre as pessoas. Dessa maneira, a assertividade se fundamenta na igualdade de direitos e deveres e no respeito à dignidade humana, implicando na habilidade de expressar sentimentos, desejos e opiniões de forma adequada.

A importância de um *feedback* eficaz é reforçada pela teoria da autodeterminação, que sugere que a satisfação das necessidades psicológicas básicas de competência, autonomia e relacionamento está intimamente ligada à qualidade do *feedback* recebido (RYAN & DECI, 2017). Portanto, ao integrar essas práticas, as organizações podem promover não apenas o desenvolvimento profissional, mas também o bem-estar geral de seus colaboradores, fomentando um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

1.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho é um conceito relevante na Psicologia Organizacional e do Trabalho (POT), pois reflete a percepção que os colaboradores têm em relação às suas experiências laborais (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2010). Entender os determinantes e as conseqüências da satisfação no trabalho é essencial para o desenvolvimento de políticas e práticas que promovam o sucesso organizacional.

O ambiente de trabalho também desempenha um papel crucial na satisfação dos colaboradores. Aspectos como clima organizacional, liderança, suporte social e oportunidades de desenvolvimento podem influenciar significativamente a percepção de satisfação no trabalho (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2010).

A importância da satisfação, nesse contexto, reside na sua relação com outros constructos e fenômenos laborais e sugere uma proximidade com a produtividade dos colaboradores, o nível de estresse no ambiente de trabalho e a qualidade de vida nesse local (MARTINS, 2010). A compreensão dessas inter-relações é fundamental para a formulação de estratégias eficazes e para a promoção de ambientes laborais saudáveis e produtivos.

Morgeson et al. (2019), em uma pesquisa recente, sublinhou a importância das relações interpessoais para a satisfação dos colaboradores. Ter colegas e supervisores que oferecem apoio emocional e instrumental pode ter um impacto importante nas relações de trabalho, uma vez que relações interpessoais agradáveis não só promovem um ambiente de trabalho mais colaborativo e coeso, como também estabelecem uma rede de apoio que ajuda os colaboradores a enfrentar desafios e lidar com o estresse relacionado ao trabalho.

Nesse sentido, com a crescente percepção sobre a importância da saúde mental no local de trabalho, uma pesquisa realizada a partir dos estudos de Nielsen e Miraglia (2017) explorou a relação entre um ambiente de trabalho saudável, o bem-estar dos colaboradores e sua satisfação, concluindo que estratégias organizacionais que promovem o equilíbrio entre vida pessoal e profissional tendem a melhorar as relações de trabalho.

Além disso, é importante destacar a relação entre a satisfação no trabalho e o *feedback* recebido pelos colaboradores. O *feedback* construtivo desempenha um papel significativo na percepção de satisfação no trabalho, pois fornece aos colaboradores informações valiosas sobre seu desempenho e contribuições para a organização. Quando os colaboradores percebem que seu trabalho é reconhecido e valorizado por meio de um *feedback* claro e eficaz, isso aumenta sua satisfação no trabalho e seu comprometimento com os objetivos organizacionais (ZANELLI, BORGES-ANDRADE E BASTOS, 2010).

2 MÉTODOS

A pesquisa em questão é de natureza básica em sua origem. Seus objetivos têm caráter descritivo, e quanto à aplicabilidade, trata-se de uma pesquisa de campo. Ademais, caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa. Esta pesquisa foi submetida ao comitê de ética em pesquisa com seres humanos, sendo aprovada sob o CAAE número 81517324.5.0000.5219.

A busca pelos profissionais que participaram do estudo foi realizada a partir de uma lista fornecida pelo departamento de Recursos Humanos (RH) da instituição hospitalar, que apresentava profissionais de Enfermagem (enfermeiros, técnicos de enfermagem e auxiliares de enfermagem). A partir disso, foram sorteados seis participantes para a pesquisa.

O recrutamento dos participantes foi realizado por meio de uma amostragem aleatória simples, na qual cada colaborador da instituição hospitalar teve a mesma chance de ser selecionado. O primeiro contato foi feito via WhatsApp, onde foram apresentados os objetivos da pesquisa e solicitada a participação. Aqueles que aceitaram seguiram para a fase de entrevistas, que ocorreu presencialmente, com explicações prévias sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista semiestruturada, contendo nove perguntas, com o objetivo de explorar a percepção dos participantes sobre a influência do *feedback* na satisfação no trabalho.

A análise das entrevistas foi conduzida a partir do método de análise de conteúdo, conforme descrito por Bardin (2011) como um conjunto de técnicas usadas para realizar a análise das comunicações, tendo como objetivo obter indicadores de inferência de conhecimento a partir de determinada mensagem.

3 DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos resultados evidenciados, foram realizadas as fases de: 1) Organização do material, 2) Codificação e 3) Categorização, conforme proposto por Bardin (2016). Nesta seção, serão apresentados os dados sociodemográficos dos participantes, seguidos pela análise dos principais pontos obtidos por meio do questionário semiestruturado. Optou-se por identificar os participantes como P1, P2, P3, P4, P5 e P6.

Assim, a análise aborda as percepções dos colaboradores sobre o *feedback* recebido e sua relação direta com a satisfação no ambiente de trabalho. Serão exploradas as influências desse processo sobre os participantes, destacando os sentimentos expressados, as experiências com impactos negativos e a relação entre *feedback*, desenvolvimento profissional, motivação e engajamento.

3.1 DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

O estudo contou com seis participantes, todas do sexo feminino, com idades variando entre 22 e 42 anos, refletindo uma diversidade de experiências e fases da vida. A maioria das participantes é natural de Cascavel-PR, com exceção de duas, uma do município de Guaraniaçu-PR e outra do estado de Goiás.

Quanto à escolaridade, P1, P2 e P3 possuem ensino médio completo, enquanto P4 e P5 têm nível superior completo, e P6 é pós-graduada. Essa amostra, que evidencia diferentes níveis de formação, permite uma análise sobre como o *feedback* pode ser percebido de forma diferenciada conforme o nível de escolaridade. Colaboradores com maior qualificação tendem a demandar *feedbacks* mais complexos e estruturados. Como sugerido por Gagné e Deci (2018), a abordagem do *feedback* precisa ser adaptada ao nível educacional do colaborador para que ele se sinta valorizado e satisfeito com a comunicação no ambiente de trabalho.

No que diz respeito ao estado civil, P5 e P6 são casadas e têm filhos, enquanto P2 e P4 são solteiras e não têm filhos. Esse fator pode impactar a satisfação com o trabalho, especialmente na conciliação entre as demandas familiares e profissionais. Anseel et al. (2015) destacam que a busca ativa por *feedback* está associada ao desejo de melhorar o desempenho e a gestão do tempo, algo particularmente relevante para colaboradores com filhos, que precisam lidar com múltiplas responsabilidades.

Os turnos de trabalho variam entre manhã e tarde, sendo que P1, P2 e P3 trabalham no turno da manhã e P4, P5 e P6 no turno da tarde. As cargas horárias semanais variam de 30 a 44 horas, com tempos de empresa entre cinco meses e um ano. Essas informações sugerem que a maioria das participantes está em uma fase inicial de adaptação ao ambiente de trabalho, o que reforça a importância de um *feedback* constante e bem estruturado para facilitar a integração e aumentar a satisfação dos novos colaboradores. Colaboradores em fases iniciais de suas carreiras ou em novos ambientes de trabalho tendem a buscar mais *feedback* e a depender dele para a autorregulação e ajustamento de suas funções. Esses dados sociodemográficos revelam um panorama diversificado, com colaboradores em diferentes estágios de vida, níveis educacionais e tempos de empresa (SILVA E OLIVEIRA, 2023).

3.2 PERCEPÇÕES ACERCA DO *FEEDBACK* E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Os resultados da pesquisa revelam a diversidade de percepções entre os colaboradores, destacando a importância de ambos os temas para o desenvolvimento profissional. A primeira pergunta, “O que é *feedback* para você?”, trouxe diferentes compreensões, demonstrando como cada indivíduo interpreta essa ferramenta conforme suas experiências.

Neste ponto, P1 mencionou que o *feedback* é “sobre o que eu achei daquilo”, o que sugere uma visão subjetiva e pessoal dessa ferramenta. Chiavenato (2014) reforça a ideia de que o *feedback* precisa alinhar a percepção individual do colaborador às expectativas da organização, promovendo clareza e engajamento. Ao compreender que o *feedback* parte da subjetividade de quem o recebe, torna-se evidente a necessidade de uma comunicação transparente e adaptada, visando minimizar desentendimentos e promover melhorias no desempenho.

P2 associou o *feedback* ao ato de “relembrar”, indicando que, para essa colaboradora, o *feedback* é uma forma de resgate de aprendizados prévios e auxilia a manter o foco em metas e comportamentos esperados. Bergamini (2006) corrobora essa visão, ao afirmar que o *feedback* é essencial para reforçar o comportamento desejado e consolidar aprendizados, criando uma cultura de melhoria contínua dentro da organização. Essa visão destaca o *feedback* como um mecanismo de orientação, permitindo que o colaborador reflita sobre suas ações passadas e ajuste sua conduta conforme necessário.

P3 apresentou uma percepção mais estruturada do *feedback*, descrevendo-o como “um retorno de como está sendo meu trabalho, o que eu posso melhorar”. A visão dessa participante se alinha à proposta de Siqueira (2008), que destaca o *feedback* como uma ferramenta de autoconhecimento. P5, por sua vez, destacou a importância de equilibrar “elogio e algo que eu preciso melhorar” no *feedback*. Esse ponto de vista é corroborado por Chiavenato (2014), que afirma que um *feedback* equilibrado entre aspectos positivos e negativos é crucial para a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Por fim, P6 descreveu o *feedback* como uma “ferramenta importante para o desenvolvimento do colaborador”, ressaltando a necessidade de acompanhamento contínuo. Vergara (2016) reforça que o *feedback* contínuo é essencial para garantir que o colaborador tenha uma visão clara de suas conquistas e áreas de melhoria ao longo do tempo, o que contribui para a retenção de talentos e para o crescimento sustentável dentro da organização.

A segunda pergunta, “O que é satisfação no trabalho para você?”, evidenciou respostas que ressaltam a importância do reconhecimento e das relações interpessoais para a motivação e um bom ambiente de trabalho. P1 e P2 apontaram que a satisfação está diretamente ligada a “quando as pessoas elogiam”, o que reflete a necessidade de reconhecimento explícito. Bastos e Siqueira (2008) destacam que o reconhecimento é um dos fatores mais importantes para a satisfação no trabalho, pois proporciona ao colaborador a sensação de que seu esforço é valorizado e recompensado, o que, por sua vez, alimenta o engajamento e a motivação. Os elogios, expressos como *feedbacks* positivos, são essenciais para reforçar comportamentos desejáveis e criar um ambiente de trabalho positivo.

A fala de P3 enfatiza que ter “uma equipe boa, uma coordenadora humana” é fundamental para a satisfação no trabalho. Essa perspectiva é corroborada por Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2010), que ressaltam a importância das relações interpessoais saudáveis e de um ambiente de trabalho cooperativo para o bem-estar dos colaboradores. A liderança desempenha um papel central nessa dinâmica, pois uma liderança humana, empática e próxima contribui diretamente para um ambiente de trabalho mais harmonioso e satisfatório.

P4 e P6 associaram a satisfação no trabalho a “conseguir disseminar bem o seu trabalho e cumprir metas” e a “atingir metas e fazer a diferença”, refletindo a importância da clareza de objetivos e da eficácia nas tarefas desempenhadas. De acordo com Fleury e Fleury (2019), a clareza de objetivos é fundamental para a satisfação no trabalho, pois

permite que os colaboradores compreendam suas responsabilidades e a importância de suas contribuições para o sucesso organizacional.

Essas respostas evidenciam que tanto o *feedback* quanto a satisfação no trabalho estão interligados e influenciam diretamente a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores no ambiente hospitalar. A inter-relação entre essas duas dimensões sugere que um *feedback* eficaz não apenas melhora o desempenho, mas também contribui para a satisfação, criando um ciclo virtuoso de engajamento e realização profissional. Além disso, as percepções dos colaboradores destacam a importância de um ambiente que valoriza o reconhecimento e o desenvolvimento contínuo, que são essenciais para a construção de um clima organizacional saudável.

3.3 INFLUÊNCIA NOS PARTICIPANTES

As respostas dos participantes sobre a importância do *feedback* e sua influência na satisfação e produtividade são confirmadas por estudos que exploram essa dinâmica nos contextos de trabalho. Na pergunta 3, “Você considera que os *feedbacks* que recebeu em seu percurso até aqui, em geral, foram construtivos para seu desenvolvimento profissional?”, observou-se que todos os participantes relataram que o *feedback* foi essencial para seu crescimento. O P1 destacou que o reconhecimento “motiva a cada dia ser melhor”, algo alinhado com a perspectiva de Zanelli, Silva e Soares (2010), que afirmam que o *feedback* é um dos pilares do desenvolvimento profissional, principalmente quando reforça comportamentos que colaboram para a melhoria contínua do colaborador. *Feedbacks* construtivos são fundamentais para a aprendizagem e para o desenvolvimento de competências necessárias para enfrentar desafios organizacionais (ZANELLI, 2010).

A P3 mencionou um *feedback* específico que levou a melhorias na comunicação dentro da equipe, ressaltando a importância do *feedback* na construção de um senso de pertencimento. Segundo Bastos e Siqueira (2008), o *feedback* é crucial para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais saudáveis, favorecendo a colaboração e a coesão entre os membros da equipe.

A P4 destacou a relevância da autorreflexão proporcionada pelo *feedback*, afirmando que críticas construtivas são essenciais para o crescimento pessoal. Gouveia (2014) corrobora essa ideia, afirmando que *feedbacks* que incentivam a autorreflexão ajudam os colaboradores a identificar áreas de melhoria, promovendo um

desenvolvimento contínuo. O autor discute como a implementação de *feedbacks* efetivos pode criar um ambiente propício ao aprendizado, onde os colaboradores se sentem mais motivados a refletir sobre suas práticas e buscar aprimoramento constante.

A P6 mencionou que o *feedback* ajudou a perceber a importância de treinar sua equipe, revelando uma evolução na liderança. Esse aspecto é destacado por Zanelli (2010), que aponta o *feedback* contínuo como essencial não apenas para o desenvolvimento individual, mas também para a formação de equipes eficazes, fortalecendo a equipe e promovendo um ambiente de crescimento mútuo.

Na pergunta 4, “Os *feedbacks* que você recebeu influenciaram sua satisfação no trabalho? Se sim, de que forma?”, as respostas foram unânimes em afirmar que o *feedback* impacta positivamente a satisfação. Segundo Bastos e Siqueira (2008), a satisfação no trabalho está diretamente ligada ao reconhecimento e à valorização do colaborador. O *feedback*, especialmente o positivo, promove esse reconhecimento e alimenta a motivação dos colaboradores. Como afirmado pela P1, “o reconhecimento traz felicidade e motiva a fazer o melhor a cada dia”, ponto que Bastos e Siqueira (2008) reforçam ao ressaltar que o reconhecimento é um dos principais fatores que contribuem para a satisfação no trabalho.

Além disso, Siqueira e Padovam (2008) destacam que o *feedback* é uma ferramenta indispensável para criar um ambiente de trabalho saudável, onde o reconhecimento contribui para a melhoria do clima organizacional. A P3 comentou que elogios o motivam, especialmente em momentos de desânimo, o que destaca o poder do *feedback* para elevar o moral da equipe. Tamayo e Mendes (2017) enfatizam que a valorização do trabalho realizado é fundamental para a motivação dos colaboradores, sugerindo que um *feedback* contínuo e positivo é essencial para manter altos níveis de satisfação.

A fala do P5, que destacou a importância de reconhecer os colaboradores para gerar prazer em mudar e melhorar a equipe, está alinhada com as ideias de Moura (2016), que sugere que o *feedback* pode ser visto como um processo de reforço positivo, essencial para gerar transformações no comportamento organizacional. O reconhecimento constante eleva o nível de satisfação dos colaboradores e, como sugerem Zanelli, Silva e Soares (2010), o *feedback* equilibrado entre críticas construtivas e elogios tende a promover uma cultura de melhoria contínua, engajamento e satisfação no ambiente de trabalho.

O P6 mencionou que *feedbacks* positivos e negativos contribuem para um aprendizado mais significativo, alinhando-se à ideia de que o *feedback* não deve ser

unilateral. Bastos e Borges-Andrade (2014) argumentam que a combinação de *feedbacks* positivos e negativos é crucial para o desenvolvimento profissional, pois proporciona uma visão equilibrada das expectativas e das áreas que necessitam de melhorias.

Na quinta pergunta, “Você acredita que o *feedback* tem impacto na produtividade e perspectiva de carreira sua ou de quem o recebe?”, as respostas reafirmaram a importância do *feedback* para a produtividade e o crescimento profissional. A P1 destacou que *feedbacks*, sejam eles positivos ou negativos, ajudam a “não errar mais”, o que está em consonância com Siqueira (2008), que observa que *feedbacks* construtivos ajudam os colaboradores a se tornarem mais conscientes de suas ações e a aprimorar seu desempenho.

A P3 mencionou que o *feedback* permitiu que ele vislumbrasse planos de crescimento dentro da instituição, o que corrobora os achados de Fleury e Fleury (2014) sobre o impacto do *feedback* no desenvolvimento de carreira. O *feedback* não apenas motiva os colaboradores a se aperfeiçoarem no presente, mas também serve como uma ferramenta de planejamento de longo prazo, permitindo que os profissionais tenham uma visão mais clara de suas trajetórias e metas a serem alcançadas.

Por fim, a fala da P5 apontou a “necessidade de receber *feedback* para saber se está progredindo”, refletindo o que Chiavenato (2014) descreve como a função do *feedback* na melhoria da performance individual. Sem *feedback*, o colaborador pode ficar desorientado quanto à qualidade de seu trabalho, dificultando seu crescimento profissional. Assim, o *feedback* não apenas influencia a produtividade no presente, mas também a perspectiva de crescimento e desenvolvimento de longo prazo.

3.4 SENTIMENTOS EVIDENCIADOS E EXPERIÊNCIAS DE IMPACTO NEGATIVO

Ao refletir sobre experiências marcantes e o impacto emocional gerado por diferentes formas de *feedback*, é possível compreender as dinâmicas que facilitam ou dificultam a construção de um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Por exemplo, P2 mencionou que o *feedback* recebido da mãe da paciente gerou sentimentos de confiança e segurança: “A mãe da paciente me deu um *feedback* positivo, dizendo que confiava em mim e que se sentia segura ao deixar a filha ir para a cirurgia, já que eu estaria lá”. Esse relato reflete a capacidade do *feedback* positivo de promover a segurança emocional, uma dimensão importante destacada por Rogers (1951), que considera a

confiança mútua essencial para o crescimento individual e o desempenho no trabalho (SILVA e SOUZA, 2020).

Em paralelo, P5 mencionou que o *feedback* recebido foi um fator decisivo para uma mudança importante em sua carreira: “Eu tinha a impressão de que estava indo bem, mas era apenas uma impressão; não tinha ouvido isso de ninguém. Quando ela me falou isso, eu percebi que realmente poderia sair do outro emprego e ficar aqui”. Esse relato intensifica a ideia de que o *feedback* é uma confirmação externa das percepções internas, alinhando-se ao que Rogers (1961) destaca sobre a congruência entre o eu percebido e o *feedback* recebido, um aspecto fundamental para o bem-estar (PEREIRA e ALMEIDA, 2019).

As emoções que emergem do *feedback*, sejam elas positivas ou negativas, desempenham um papel crítico na satisfação no trabalho. Para P4, por exemplo, o sentimento foi de “gratidão” ao receber um *feedback* positivo, pois “fiquei muito feliz” quando o coordenador confirmou sua auto avaliação. O conceito de gratidão, amplamente trabalhado na Psicologia Positiva, é discutido por Seligman e Csikszentmihalyi (2014), que argumentam que emoções positivas no ambiente de trabalho, como a gratidão, aumentam o engajamento e o desempenho (SANTOS e OLIVEIRA, 2018).

Entretanto, a insatisfação ou sentimentos de inadequação também podem surgir em resposta ao *feedback*, especialmente quando o colaborador não concorda ou se sente mal interpretado. P3 relata um impacto negativo inicial devido à falta de acolhimento ao chegar ao setor: “Eu fui muito mal recebida. Fui muito mal recebida. [...] Fiquei sobrando”. Essa experiência inicial de desajuste pode ser compreendida à luz dos escritos de Gallup (2020), que sugerem que a falta de um bom acolhimento pode gerar desengajamento, impactando diretamente na percepção de pertencimento e satisfação no trabalho.

De maneira semelhante, P6 destacou que, em alguns momentos, o *feedback* negativo pode gerar “descontentamento no trabalho” e “desmotivação”. Essas respostas emocionais podem estar ligadas ao conceito de dissonância cognitiva, que sugere que, quando há um conflito entre o *feedback* recebido e as crenças internas do colaborador, isso pode gerar desconforto e desmotivação (FESTINGER, 1957).

A relação entre *feedback* e desenvolvimento profissional é amplamente reconhecida na literatura contemporânea. De acordo com London e Smither (2019), o *feedback* funciona como um catalisador para a reflexão e o autodesenvolvimento, especialmente quando os colaboradores estão abertos a revisões de suas práticas e comportamentos

(LONDON e SMITHER, 2019). No caso de P4, o processo de auto avaliação e *feedback* foi uma oportunidade de refletir sobre seu próprio desempenho: “Às vezes é difícil a gente falar sobre algum erro. A gente só quer enxergar coisas boas em nós mesmos”.

Nesse sentido, a prática do *feedback* é uma forma de promover a auto atualização, um conceito central nos estudos de Maslow (1968). O *feedback*, quando construtivo, não apenas identifica áreas de melhoria, mas também fortalece o sentimento de competência e autovalorização, conforme exemplificado na fala de P5, que decidiu permanecer em seu novo emprego após receber um *feedback* positivo.

Dentro de tais parâmetros, o *feedback* é um elemento essencial no desenvolvimento profissional, podendo influenciar diretamente a satisfação e os sentimentos dos colaboradores. Seja através de reforços positivos, como observado em P2 e P5, ou desafios emocionais, como relatado por P6, o *feedback* tem o poder de moldar o ambiente de trabalho e o bem-estar emocional dos colaboradores. A partir de uma perspectiva humanista, que valoriza a autopercepção e o crescimento pessoal, o *feedback* emerge não apenas como um mecanismo de melhoria de desempenho, mas também como um facilitador do bem-estar e da satisfação no trabalho.

3.5 RELAÇÃO ENTRE *FEEDBACK*, DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL, MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO

A prática do *feedback* promove, além da troca de percepções nos processos de avaliação de desempenho, a oportunidade para o estabelecimento de um canal de comunicação entre gestores e equipe de trabalho. A empresa ganha a oportunidade de atingir seus objetivos e metas com mais eficácia (ROSSANA, 2022).

Observam-se tais princípios nas seguintes afirmações: P1: “Sim, porque você vem trabalhar e já ninguém reconhece; isso vai desmotivando você. Se você recebe um *feedback* positivo, você se motiva.” P2: “Sim, percebo que estou no caminho certo.” P3, P4 e P5 afirmaram que “sim”, sendo reiterado por P5 que “se você recebe um *feedback* positivo, você se motiva.” P6 relata que “sim, pois consegue observar melhor seu desenvolvimento.”.

Entende-se, portanto, que os funcionários não são apenas recursos, mas seres humanos dotados de inteligência, razão, emoção e sentimentos, que precisam ser percebidos em suas necessidades. Se vistos como parceiros corresponsáveis pelos resultados da empresa, segundo Soviensk e Stigar (2008), apresentarão maior

produtividade e estarão focados e engajados com os objetivos organizacionais, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os pares e gestores (ULLMANN e FUMAGALLI, 2018).

A análise conceitual do desenvolvimento profissional apresentada por Mourão e Monteiro (2018) mostra que o termo “desenvolvimento” está associado a crescimento, progressão, evolução e propagação, com elementos relacionados ao aumento de competências ou capacidades, ou mesmo ao aumento de qualidades, sejam elas morais, psicológicas ou intelectuais.

Nesse sentido, pesquisas globais apontam que um bom *feedback* é decisivo para gerar motivação, engajamento e direcionamento para a equipe (RIZZI, CIPRIANO, 2020). Isso se comprova pelas respostas dadas por cinco das seis participantes: P1: “Sim, com certeza.” P2: “Sim, é bom receber o positivo, mas não influencia tanto.” P3: “Ah, influencia. Eu acho que é mais pelo emocional, né? A gente fica feliz, empolgado e satisfeita.” P5: “É... ele influencia. Porque, assim, se eu não estou alinhada da forma que achava que estava certo, e alguém me mostra, o *feedback* vai me dar um direcionamento.” P6: “Certeza absoluta.”.

Assim, pode-se evidenciar que o *feedback* é um processo de diálogo, segundo Rizzi e Cipriano (2020). O *feedback* em si deve ser visto como um desenvolvimento e não como um “julgamento final”, compreendendo que o foco é o aprimoramento para uso no presente e no futuro, e não para entrar em discussões que não levam a nenhum resultado positivo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo compreender como a prática do *feedback* pode influenciar a satisfação dos colaboradores de um hospital. Os resultados demonstraram que o *feedback* é percebido como uma ferramenta essencial para o crescimento profissional, destacando seu papel no desenvolvimento individual e na motivação dos colaboradores. A qualidade e a frequência do *feedback* foram identificadas como fatores importantes para elevar a satisfação no trabalho, contribuindo para um ambiente mais positivo.

A pesquisa revelou que a prática do *feedback* impacta significativamente a satisfação dos colaboradores hospitalares. Quando o *feedback* é positivo e construtivo, fortalece a motivação, o sentimento de pertencimento e o reconhecimento — fatores essenciais para um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Os colaboradores que recebem *feedback* consistente relatam maior clareza sobre seu desempenho, o que os ajuda a se alinhar com os objetivos organizacionais e a perceberem que estão progredindo em suas carreiras. No entanto, *feedbacks* negativos, quando não acompanhados de acolhimento ou compreensão, podem gerar insatisfação e desmotivação, prejudicando o engajamento e a produtividade. Assim, a pesquisa confirma que o *feedback*, quando bem estruturado, é uma ferramenta essencial para promover a satisfação no trabalho e o desenvolvimento profissional.

Os objetivos específicos também foram alcançados, revelando que *feedbacks* construtivos e claros são valorizados pelos colaboradores, especialmente no fortalecimento das relações entre colaboradores e lideranças. A transparência e a comunicação eficaz foram fundamentais para consolidar esses vínculos, gerando confiança mútua e um clima organizacional mais colaborativo e respeitoso. Além disso, foram identificados aspectos positivos e negativos que influenciam a satisfação dos colaboradores, destacando a necessidade de um gerenciamento de *feedback* que priorize tanto o desenvolvimento profissional quanto o bem-estar no ambiente de trabalho.

Durante a realização da pesquisa, foram evidenciados desafios no processo de recrutamento dos participantes, especialmente do sexo masculino, que demonstraram resistência em aceitar o convite. Embora tenha sido estabelecido contato com diversas pessoas, muitas não responderam ou não demonstraram disponibilidade para participar do estudo, resultando em uma amostra exclusivamente feminina, o que constitui uma limitação. Essas dificuldades proporcionaram valiosas aprendizagens sobre a

complexidade inerente à condução de pesquisas qualitativas, destacando a importância de um planejamento minucioso, perseverança no recrutamento e a busca por amostras mais diversificadas em futuras investigações.

Para pesquisas futuras, sugere-se a exploração de diferentes formas de aplicação do *feedback* em ambientes hospitalares, incluindo abordagens informais e estruturadas, além de investigar como variáveis como tempo de serviço, idade e posição hierárquica podem influenciar a percepção dos colaboradores sobre o *feedback*. Essas investigações poderão contribuir para a criação de práticas mais personalizadas e eficazes, capazes de promover não apenas a satisfação e o engajamento dos profissionais, mas também a qualidade dos serviços prestados no setor da saúde.

REFERÊNCIAS

ANSEEL, F. et al. **Satisfação no trabalho: uma breve revisão**. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, São Paulo, v. 40, n. 131, p. 1-10, 2015.

ARTMED. **Ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BASTOS, A. V. B.; SIQUEIRA, M. M. M. **Clima e cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

BASTOS, André M. de A.; SIQUEIRA, José R. de. **Satisfação no trabalho: aspectos teóricos e práticos**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G.; OTTO, F. e KAUFFMANN, P. (2009). **Síndrome de Burnout e coping em estudantes de Psicologia**. (2009). Bol. psicol vol.59, no.131. São Paulo, dez, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: Makron Books, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DASGUBTA, S. A.; SUAR, D.; SINGH, S. **Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours**. Employee Relations, v. 35, n. 2, p. 173-199, 2013.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Desenvolvimento organizacional e estratégias de competitividade**. São Paulo: Atlas, 2014.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Gestão de competências: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Editora FGV, 2019.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. **Escolhas intertemporais: o papel da frequência de feedback**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2018.

GALLUP. **A falta de um bom acolhimento pode gerar desengajamento**. Gallup, 2020.

GOUVEIA, V. V. **Feedback**: uma ferramenta para a aprendizagem organizacional. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

JANESSA IONE ULLMANN; LUIS ANDRE WERNECKE FUMAGALLI. **O feedback como processo de aprendizagem organizacional**. Revista FAE, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137-155, jan./jun. 2018.

LONDON, M.; SMITHER, J. W. **Feedback**: a catalyst for reflection and self-development. Journal of Organizational Behavior, 2019. Disponível em: SciELO.

LUIZARI, K. **Comunicação empresarial eficaz**. Curitiba: IBPEX, 2010.

MARTINS, A. M. L. P. **Qualidade de vida no trabalho, satisfação profissional e saliência das atividades em adultos trabalhadores**. Dissertação de Mestrado. Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal, 2010.

MASLOW, A. H. **Toward a psychology of being**. Van Nostrand, 1968.

MIRANDA, M. **Comunicação interpessoal**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1999.

MOREIRA, B. **Dicas de feedback**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MORGESON, F. P. et al. **Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection**. Personnel Psychology, v. 72, n. 1, p. 137-165, 2019.

MOURA, R. **Feedback como ferramenta de desenvolvimento pessoal e profissional**. São Paulo: Manole, 2016.

MOURÃO, L.; MONTEIRO, A. C. **Desenvolvimento profissional**: proposição de um modelo conceitual. Estudos de Psicologia (Natal), v. 23, n. 1, p. 33-45, 2018.

NIELSEN, K.; MIRAGLIA, M. **What works for whom in which circumstances? On the need to move beyond the ‘what works?’ question in organizational intervention research**. Human Relations, v. 70, n. 1, p. 40-62, 2017.

PEREIRA, L. M.; ALMEIDA, J. P. **O papel do feedback na regulação emocional e no bem-estar no trabalho**. Psicologia: Reflexão e Crítica, 2019.

RIZZI, M.; CIPRIANO, Z. **Feedback**: crescendo com a visão do outro! Motivação, engajamento e direcionamento para equipes. São Paulo: Literare Books International, 2020.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2019.

ROSSANA, Carmen. **A importância do feedback nas relações de trabalho**. Artigos – Treinar. Disponível em: <<https://treinarvirtual.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2024.

RYAN, R. M., & DECI, E. L. **Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness**. New York, NY: Guilford Press. (2017).

SANTOS, A. C.; OLIVEIRA, T. R. **Gratidão e emoções positivas no ambiente de trabalho: uma revisão da literatura**. Estudos de Psicologia, 2018. Disponível em: SciELO.

SCHULTZ, D. P.; SCHULTZ, S. E. **História da Psicologia Moderna**. Cengage Learning, 2016.

SILVA, M. A.; SOUZA, R. F. **A influência do feedback no desenvolvimento profissional e na confiança no ambiente de trabalho**. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional, 2020.

SILVA, Maria de Fátima; OLIVEIRA, João Carlos. **Adaptação ao ambiente de trabalho e a importância do feedback para novos colaboradores**. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 45-58, jul./set. 2023.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. **Comportamento organizacional: o impacto das relações interpessoais no trabalho**. São Paulo: Atlas, 2008.

STONE, D. HEEN, S. **Obrigado pelo Feedback: A Ciência e a Arte de Receber bem o Retorno de Chefes, Colegas, Familiares e Amigos**. Trad. Renata Guerra. - 1ª Ed. São Paulo: Portfólio-Penguin, 2016.

TAMAYO, A.; MENDES, J. C. **Motivação e satisfação no trabalho: uma análise de fatores motivacionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.; SOARES, D. H. P. **Relações interpessoais no trabalho e o papel do feedback**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.

ZANELLI, J. C.; **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.