

# FEEDBACK X FEEDFORWARD: SUA INTER-RELAÇÃO E COMPLEMENTAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA A GESTÃO DE PESSOAS<sup>1</sup>

*Feedback x feedforward: their interrelation and complementation as a tool for human resource management*

Edir Maria Ventz<sup>2</sup>  
Vilmar José Zaccaron<sup>3</sup>  
Rodrigo Regert<sup>4</sup>

Recebido em: 14 mar. 2017  
Aceito em: 18 maio 2017

**Resumo:** Recentemente o *feedback*, era um dos principais meios que contribuía para o desenvolvimento dos profissionais, sobretudo, na alusão aos pontos que precisam ser melhorados. No entanto, no discurso hodierno, o *feedforward* passa a ter o mesmo sentido, porém, compreende uma dimensão maior, um olhar para o futuro, cujo foco está nos comportamentos que devem ser melhorados, ou ainda, na necessidade de mudar para evoluir. O *feedback* busca orientar as pessoas a apresentarem um determinado comportamento e um desempenho apropriado para uma determinada situação, enquanto que o *feedforward* se concentra nos esforços, nas oportunidades e soluções dos problemas, visando um futuro melhor. Como isso, é possível perceber que ambos podem se complementar. Diante disso, o presente artigo tem como objetivo geral: verificar a importância do *feedback* e do *feedforward* para uma gestão de pessoas pautada no desenvolvimento da alta performance individual e grupal, bem como a possibilidade de uma sinergia entre ambos. Trata-se de uma pesquisa descritiva com base bibliográfica. Conclui-se que a interação entre ambos e a sua sinergia possibilita aos gestores uma ótima ferramenta para auxiliar no desenvolvimento da alta performance individual e de toda equipe, permitindo, assim, uma gestão estratégica de pessoas. Enquanto o *feedforward* antecede, previne e antecipa os acontecimentos ou comportamentos esperados, com orientações pontuais ao profissional: o *feedback*, passa a servir de retroalimentação, de retorno positivo ou negativo, visando a correção de um comportamento inadequado, permitindo, assim, que uma sequência de ações possa ser modificada quando necessário ou desejável.

---

<sup>1</sup> O Artigo foi desenvolvido como requisito para a Obtenção do Grau de Especialista em Gestão de Pessoas, ofertado pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe, pela aluna Edir Maria Ventz.

<sup>2</sup> Especialista em Gestão de Pessoas, pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Email: [edirventz@gmail.com](mailto:edirventz@gmail.com).

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. Email: [adm@uniarp.edu.br](mailto:adm@uniarp.edu.br).

<sup>4</sup> Mestre em Desenvolvimento e Sociedade pela Universidade Alto Vale do Rio do Peixe - UNIARP. Bolsista do Fundo de Apoio à Manutenção e ao Desenvolvimento da Educação Superior de Santa Catarina, FUMDES. Recebe bolsa auxílio a docente da UNIARP para frequentar curso de pós-graduação “stricto sensu”. E-mail: [regert.rodrigo@gmail.com](mailto:regert.rodrigo@gmail.com).

**Palavras-Chave:** *Feedback. Feedforward.* Gestão de Pessoas.

**Abstract:** Recently, feedback was one of the main means that contributed to the development of professionals, especially in the allusion to the points that need to be improved. However, in today's discourse, feedforward happens to have the same meaning, but it comprises a larger dimension, a look into the future, whose focus is on the behaviors that must be improved, or still, on the need to change to evolve. Feedback seeks to guide people to behave in a particular way and have an appropriate performance to a particular situation, while feedforward focuses on efforts, opportunities and solutions to problems, aiming for a better future. Thereby, it is possible to realize that they can complement each other. Therefore, the purpose of this article is to verify the importance of feedback and feedforward, for human resource management based on the development of high individual and group performance, as well as the possibility of a synergy between both. This is a descriptive research based on bibliography. The conclusion is that the interaction between them and their synergy allows the managers to have a great tool to guide the development of the individual and the whole team high performance, allowing, this way, strategic human resource management. While feedforward precedes, prevents and anticipates the events, or expected behaviors, with specific orientation for the professional, the feedback, either positive or negative, aims at correcting inappropriate behavior, allowing that a sequence of actions be modified when necessary or desirable, for better results.

**Keywords:** Feedback. Feedforward. Human Resource Management.

## INTRODUÇÃO

No discurso hodierno, o diferencial competitivo das organizações é a inovação, que provém do conhecimento e do entendimento que as pessoas são as grandes responsáveis nesse processo. O presente artigo faz uma tratativa sobre a necessidade de os gestores da interagirem na aplicação de modernas técnicas ou no uso de ferramentas, como *feedback* e *feedforward*, visando a inter-relação e complementação das mesmas como ferramentas para a gestão estratégica das pessoas.

Por se tratar de uma temática interdisciplinar, é possível perceber que tanto o *feedback* quanto o *feedforward* são empregados em várias áreas do conhecimento. O *feedback* é uma ferramenta que fornece informações relacionadas com o passado, transmitidas no presente e destinadas a mudar o futuro. Ele pode orientar os envolvidos no processo para a tomada de consciência de seus desempenhos quando estão abaixo das expectativas ou, ainda, orientar em direção ao padrão desejado. Pode ainda incentivar e reafirmar determinado comportamento. Por isso, de modo geral, ele é sempre uma consequência da atuação dos indivíduos (FONSECA, *et al*, 2015, web).

O *feedforward* consiste de uma forma estruturada na geração de ideias, estimulando o desenvolvimento e valorizando as competências. O *feedforward* vem fortalecer o que pode

melhorar e encorajar as pessoas a pensarem em como direcionar seu futuro, na busca por novas ideias e na construção de novas soluções (RIBEIRO, 2015, web).

A presente pesquisa tem como objetivo: verificar a importância do *feedback* e do *feedforward* para uma gestão de pessoas pautada no desenvolvimento da alta performance individual e grupal, bem como a possibilidade de uma sinergia entre ambos. Para isso, ela se desenvolveu de forma descritiva com base bibliográfica, onde as informações foram extraídas de revistas científicas e livros, impressos ou em sites eletrônicos.

## REFERENCIAL TEÓRICO

Para que este artigo tenha sentido, o seu referencial teórico foi desenvolvido e pensado em três momentos. No primeiro momento, realizou-se uma breve abordagem sobre a gestão de pessoas, sua importância, sua responsabilidade na relação de progresso e crescimento entre a organização e seus colaboradores, levando em consideração os talentos individuais.

No segundo momento, a abordagem se deu em torno do feedback, sua definição e relevância como ferramenta ou técnica, por meio dos quais os gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

No terceiro e último momento, a abordagem ocorreu em torno do *feedforward*, como um olhar antecipado na busca por otimização dos potenciais de cada profissional e, dessa forma, monitorar o processo de desenvolvimento para o futuro do indivíduo e da organização.

## GESTÃO DE PESSOAS

Na atualidade, é fulcral conhecer e utilizar modelos atualizados em gestão de pessoas, pois, nas empresas, cada vez mais o processo é muito dinâmico, sobretudo, em relação à forma como as organizações pretendem administrar seus colaboradores e atingir seus objetivos. "As pessoas podem potencializar os pontos fortes de uma empresa ou reforçar as fragilidades, e cabe à área de gestão de pessoas a responsabilidade de criar uma relação positiva e construtiva de parceria e interação" (KNAPIK, 2008, p. 23).

Nota-se, na fala do autor, que a gestão de pessoas tem um papel essencial de suporte e parceria com os diversos departamentos da empresa e com a responsabilidade de preparar e desenvolver seus gestores. Embora vá muito além disso.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 4-5), "as pessoas, dependem das organizações nas quais trabalham para atingir seus objetivos pessoais e individuais. Crescer e ser bem-sucedido quase sempre significa crescer dentro das organizações". A área de gestão de pessoas passa a ter um importante espaço na organização e para as pessoas que fazem parte

dela.

Corroborando com essa ideia, Knapik (2008) menciona que a área de gestão de pessoas passa por um momento de mudanças e modernização. A globalização possibilitou uma acirrada concorrência em todos os continentes, exigindo cada vez mais produtividade de qualidade e redução de custos. Com isso, os profissionais dos recursos humanos estão revendo seus conceitos e conquistando mais espaço dentro das organizações, sobretudo na elaboração do planejamento estratégico e na busca por pessoas mais talentosas, pois elas podem se tornar um diferencial estratégico e competitivo.

Ainda para Knapik (2008), cabe às políticas de gestão de pessoas propor uma linha de ação com as quais a empresa pretende administrar seus colaboradores, na intenção de atingir seus objetivos. Estas políticas são desenvolvidas de acordo com a cultura e o momento da empresa. Por meio das políticas de gestão de pessoas, devem ser elaborados os procedimentos que servirão de guia na orientação das pessoas no seu trabalho.

Para Dutra (2002), são quatro as premissas que servem de apoio à construção de um modelo eficaz de gestão de pessoas: foco no desenvolvimento, e não no controle, o que proporciona maior envolvimento e comprometimento do colaborador; foco nos processos, e não nos instrumentos, os instrumentos devem estar subordinados aos processos e devem ser planejados a serviço das pessoas; foco no interesse conciliado, em vez de foco nos interesses da empresa. Estas práticas devem estar alinhadas à relação de "ganha-ganha" entre colaboradores e empresa; e, por último, foco no modelo integrado e estratégico, formando um todo conciliador de interesses entre empresa e pessoas.

A administração de recursos humanos, ou gestão de pessoas, precisa se preparar para ir além de simplesmente realizar os processos burocráticos, deve também buscar alternativas de melhor atendimento aos seus colaboradores, estando aberta para novas tecnologias, que venham melhorar a qualidade do ambiente e do pessoal. Neste processo, o conhecimento deve ser disseminado através de treinamentos, fazendo com que os envolvidos aprendam a realizar suas funções da melhor forma possível e se preparem, para as frequentes mudanças. Tudo isso pode se dar com o auxílio de ferramentas como *feedback* e *feedforward* (VIEIRA, 2015, web).

A gestão de pessoas tem um papel importante dentro das organizações e por isso precisa fundamentar-se em ferramentas que possam contribuir para o desenvolvimento das pessoas, buscando influenciá-las positivamente para o desempenho das organizações (JABBOUR, 2012, web). A boa gestão de pessoas possibilita não só o alcance e a manutenção de resultados, mas também a própria perpetuação da organização (SILVA, 2014, web).

## FEEDBACK

*Feedback* é uma palavra inglesa, que significa "retroalimentar" e é fundamental no

processo de comunicação que acontece nas organizações entre gestores e seus liderados (COSTA; RIBEIRO; SANTOS, 2011, web). É uma informação que permite saber se o gestor e seus subordinados estão ou não no rumo certo, ou ainda se há necessidade de mudar determinado comportamento (KNAPIK, 2008).

Desse modo, o desenvolvimento da prática do *feedback* pode se tornar um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e, com toda certeza, auxiliar na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho (KNAPIK, 2008)

Outra concepção denota que “*feedback* é a informação que notifica o indivíduo sobre o efeito ou resultado do trajeto do comportamento desempenhado por aquela pessoa” (STRATTON; HAYES, 2009, p. 104). Isso possibilita que uma sequência de ações ou comportamentos que vem sendo repetida acaba sendo modificada se necessário.

De acordo com Catalão e Penim (2013), o *feedback* fornece as informações que estão relacionadas ao passado, como emoção, entendimento e sentimento, e as mesmas são identificadas no presente, com o intuito de modificar o futuro.

Confirmando essa colocação, Turci (2013) menciona que o *feedback* é um processo emocional, e nem sempre tudo que é falado é aceito de maneira agradável, igualmente, também, pode não ser recebido de forma positiva e também causar outro tipo de emoção e reação.

Catalão e Penim (2013), ainda mencionam a importância de ressaltar que poucas pessoas conseguem se ver como os outros a veem, levando, assim, a desentendimentos, conflitos e incapacidade de adotarem comportamentos mais eficazes para o alcance de seus objetivos. Por isso, o *feedback* é fundamental neste processo.

Coaduna-se com essas reflexões, Fiorelli e Moscovici (*apud* FRANÇA, 2015, web), ao definirem *feedback* como um processo de ajuda para mudanças de comportamento. Partindo dessa visão, dar e receber *feedback* não é uma tarefa simples, tampouco fácil. A complexidade da mente humana dificulta a forma de dar *feedback*, pois nunca se sabe como o receptor vai reagir e nem se o retorno virá a contento.

No mesmo sentido, Missel (2012) menciona que o *feedback* se trata de uma ferramenta ou técnica que consiste em realizar retornos sistemáticos através da qual os gestores ajudam seus colaboradores a tomarem consciência de seus desempenhos, sobretudo quando os mesmos estão abaixo das expectativas. Por isso, é necessário que sejam orientados em direção ao padrão desejado, e em seguida sejam incentivados a reafirmá-los.

Vale ressaltar, em Rocha (2001), que o *feedback* é de fundamental importância aos indivíduos, pois é através desta ferramenta que se pode fazer uma verificação quanto aos próprios comportamentos e na interações com os outros.

Rocha (2001) ainda menciona que o *feedback* é importantíssimo para o crescimento

pessoal e profissional, pois é uma ferramenta que permite corrigir ou redimensionar nossas atitudes, comportamentos e também desempenhos. Por isso, ele não deve ser a emissão de uma opinião, mas sim de melhoria da *performance* do indivíduo (ALVES, 2013, web).

Ao desenvolver a competência interpessoal, entendida como fundamental no mundo das corporações, o *feedback* se faz necessário e essencial na orientação dos indivíduos, visando a apresentação de comportamento e desempenho adequados numa determinada situação (MISSEL, 2012).

Para Rocha (2001, p. 36), é nesses momentos que o *feedback* pode auxiliar no desenvolvimento da competitividade, pois ela “tem exigido dos profissionais o desenvolvimento contínuo de padrões de trabalho, comportamentos e a utilização de habilidades que em outros tempos sequer eram comentadas”.

Segundo Fiorelli e Moscovici (*apud* FRANÇA, 2015, web), “há diversos mecanismos que podem distorcer o *feedback*, tais como: isolamento, negação da realidade, racionalização, justificativas infundadas, comportamento de defesa e distorção dos fatos”.

Existem no mercado de trabalho gestores que ao invés de buscarem o diálogo com seus colegas de trabalho ou subordinados, transformam esses encontros em verdadeiras sessões de conselhos ou aulas, bloqueando a comunicação, e dando abertura ao poderoso e exasperante mecanismo de defesa, servindo o *feedback* como um instrumento de desabafo, e não como ferramenta de verificação ou mudança de comportamento (FIORELLI; MOSCOVICI *apud* FRANÇA, 2015 web).

Nesse sentido, Martinez (2015, p. 1, web) destaca que ter um *feedback* é o mesmo que olhar-se no espelho e ver a própria imagem, por isso, ele sempre será necessário e importante para atingir os objetivos almejados.

De acordo com Nogueira (2015, web), “*Feedback* é o procedimento de informação dado a uma pessoa sobre o seu desempenho, conduta ou alguma atividade executada por ela com objetivo de reorientar, redirecionar para que ela faça tal atividade de uma outra forma mais efetiva, mais produtiva”.

*Feedback* é um sistema que preconiza a informação, ou seja, é o meio pelo qual se tem o retorno da informação, através de uma análise ou percepção. São as respostas aos estímulos sendo avaliadas. A principal característica do *feedback* se dá na tentativa de melhorar e corrigir os erros, o que se torna uma necessidade diária em todas as organizações, pois “[...] sem aprendizagem não podemos viver. Sem *feedback*, não podemos aprender. Aprendizagem é a chave da excelência individual e profissional. Sem ambos não estaremos aproveitando toda a capacidade que temos” (MISSEL, 2012).

## FEEDFORWARD

*Feedforward* é "olhar para a frente", é buscar otimizar os potenciais de cada profissional e, assim, monitorar o processo de desenvolvimento para o futuro. O *feedback* é o princípio; e o *feedforward* é o objetivo do processo (MOREIRA, 2015 web).

Nas palavras de Ribeiro (2015, p. 1, web), "*Feedforward* significa dar ideias e orientações para o profissional, visando o aperfeiçoamento de competências. Os pilares das ações são o presente, o futuro e a positividade, focados em maximizar potencialidades". Portanto, o *feedforward* foca em possíveis melhorias que podem acontecer no processo, visando o futuro. Já o *feedback* se remete para situações que já aconteceram.

Ao contrário do *feedback*, que geralmente foca no resultado do desempenho e faz uma reorientação, o *feedforward* tem como foco a valorização das competências, entendendo que é necessário fortalecer o que pode melhorar e encorajar as pessoas a pensarem na direção do futuro. O *feedforward* não implica um julgamento superior, e seu principal foco é ser útil, tornando-se, assim, mais fácil de se ouvir (RIBEIRO, 2015, web).

Nesse sentido, "No *Feedforward*, o alicerce das orientações está focado em auxiliar no afloramento do potencial e fortalezas das pessoas e parte de uma situação que correu bem e pode melhorar ainda mais" (RIBEIRO, 2015, web).

Corroborando com essa ideia, Barrichelo (2015, web) deixa claro que *feedforward* é uma ferramenta melhorada em relação ao tradicional *feedback*. Segundo ele, os mecanismos corporativos de *feedback* são limitados, pois se propõem a achar pontos de melhorias na maioria dos casos através de questionários, o que acaba forçando as pessoas a reviver o passado por inúmeras vezes (BARRICHELO, 2015, web).

Dessa forma, enquanto a prática do *feedback* se baseia em situações passadas, o *feedforward* aponta para o futuro, direciona-se para aquilo que a pessoa pode ser. Essa abordagem é também muito utilizada nos processos de *coaching*<sup>5</sup> (PEREIRA, 2015, web).

Pereira (2015, web) faz uma abordagem mais detalhada sobre a diferença de *feedback* e *feedforward*, para ele os dois se diferenciam no efeito que causam. Para ele, o *feedback* corretivo aponta lacunas e erros ou defeitos cometidos por alguém no passado, sendo entendido, assim, como negativa gerando estresse. Já o *feedforward* busca o desenvolvimento da pessoa no presente, buscando valorizar os pontos positivos. De modo geral, os dois buscam motivar os indivíduos, no entanto, no primeiro caso, a motivação está em suprir uma falha ou carência, a ideia é corrigir algo e adequar-se ao esperado, enquanto no segundo, a motivação é concretizar algo que a pessoa deseja para si e que faz todo sentido

---

<sup>5</sup> De acordo com Souza (2013, p. 45), as principais características do *coaching* são a: "resolução de problemas; resultados mensuráveis; meta; ação eficaz; foco no ser humano; orientação; aprendizagem; mudança; crescimento; potencial; desempenho; desenvolvimento pessoal e profissional; empoderamento; melhoria; parceria; interação; processo; ferramenta; arte; consciência; enfoque multidimensional".

para ela.

Nesse sentido, vale ressaltar em Goldsmith (*apud* FARIA, 2015, p. 1, web) que o *feedback* procura dar respostas às pessoas, pois faz indagações referentes ao comportamento; às mudanças necessárias; ao dia a dia; aos benefícios que determinada atitude pode ter, etc.

Para Goldsmith (2015, web), o *feedforward* funciona porque, enquanto gestores bem-sucedidos raramente gostam de ouvir críticas, ou um possível *feedback* negativo, os gestores adoram receber sugestões de melhorias e devorarão qualquer ideia que possa ajudá-los a se tornarem melhores.

Nesse sentido, também Goldsmith (*apud* FARIA, 2015, web) deixa claro que é possível mudar o futuro e não o passado, ou seja, buscar um ponto positivo, e não negativo. Melhor, ainda, enquanto que o *feedback*, por ser negativo, está focado basicamente em provar que o outro está errado, o *feedforward* é visto como positivo, pois se concentra em soluções.

Segundo Catalão e Penin (2009), o *feedforward* é uma ferramenta de apoio que permite desbloquear situações em que o indivíduo possa se encontrar sem ideias, sem tempo ou sem matéria-prima para uma tomada de decisões, agindo de forma estruturada na ajuda de geração de ideias.

Ainda, nas palavras de Catalão e Penin (2009), "O *feedforward* é uma ferramenta que se destina a estimular ou acelerar o desenvolvimento do raciocínio na tentativa de obter novas pistas, novas ideias na construção de novas soluções por iniciativa própria".

Ao utilizar a ferramenta *feedforward*, pode-se mudar o futuro, dando às pessoas ideias de como elas podem chegar mais rápida e facilmente aos bons resultados, é mais estimulante, ao contrário de quando se trabalha com *feedback*, em que não se pode mudar o passado (NOGUEIRA, 2015, web).

É muito mais coerente discutir com o profissional, ideias e oportunidades de desenvolvimento, falar do futuro e das mudanças, do que tomar cuidados para não ser mal interpretado. Gente bem-sucedida gosta de receber sugestões que contribuam para alcançar suas metas e não gostam de opiniões negativas. Nesse sentido, o *feedback* exige que as pessoas se conheçam, enquanto que o *feedforward* só requer boas ideias (GOLDSMITH *apud* PENTEADO, 2015, p. 1, web).

O *feedforward* tende a ser mais eficiente e eficaz que o *feedback*, pois oferece sugestões para ações futuras, não perdendo tempo comentando as ideias ou tentando provar que estão erradas. O *feedforward* pode ser empregado com gerentes, colegas de trabalho e membros da equipe (NOGUEIRA, 2015, web).

Os homens e mulheres podem mudar o futuro, mas não podem mudar o passado.



*Feedforward* ajuda a visualizar e se concentrar em um futuro positivo, não num passado fracassado. *Feedforward* é quase sempre visto como positivo, pois se concentra em soluções, e não nos problemas (GOLDSMITH, 2015, web).

Ademais, outra notória diferença é que o *feedforward* auxilia no crescimento do potencial das pessoas, buscando melhorar mais ainda uma situação. Já o *feedback* se foca mais no resultado do desempenho e faz a reorientação da ação que aconteceu (RIBEIRO, 2015, web).

De modo geral, as pessoas não levam *feedforward* para o lado pessoal, como no caso do *feedback*, pois este baseia-se no pressuposto de que o receptor de sugestões pode fazer alterações positivas no futuro, e tende a ser muito mais rápido e mais eficiente do que o *feedback*. Ao eliminar julgamento das ideias, o processo torna-se muito mais positivo, e as pessoas de sucesso, tendem a ter uma elevada necessidade de autodeterminação e, com isso, aceitar as ideias que eles "compram", enquanto rejeitando ideias que se sentem "forçados a comprar". O *feedforward* não implica em superioridade do juízo, ele é mais focado em ser útil, um "companheiro de viagem" e, como tal, pode ser mais fácil ouvir algo de uma pessoa que não está em uma posição superior ou de autoridade (GOLDSMITH, 2015, web).

Finalmente, um *feedforward* de qualidade seria aquele que daria informações suficientes para ser ágil e que permitisse a mudança ao longo de um determinado processo, destacando o que já é bem feito e decidir conjuntamente o que precisa ser repensado ou ainda ser refeito (COSTA; CASTRO, 2016, web).

## ANÁLISE / DISCUSSÃO

*Feedback*, é um tema que nunca sai de moda nas empresas que se preocupam com a gestão estratégica de pessoas. Porém, alguns pensadores e praticantes do desenvolvimento humano têm veiculado um novo conceito, que é o *feedforward*. Conceito que traz uma orientação para o futuro, com questionamentos, como por exemplo: O que posso fazer para ter melhor performance de hoje em diante? O que posso fazer para ter melhores comportamentos daqui para frente? Quais os benefícios que terei com as mudanças realizadas? Como me sentirei após alcançar as metas de melhoria?

Com base nas informações obtidas através da pesquisa descritiva e bibliográfica realizada, pode-se afirmar que o *feedback* é focado no passado e nas ações que já ocorreram, reforçando o comportamento positivo e corrigindo o comportamento negativo, enquanto que o *feedforward* é focado no futuro e nas oportunidades de melhoria que poderão ser implementadas.

A partir de tais premissas, é possível afirmar que o *feedforward* não tem a finalidade de substituir o *feedback*, pois ambos são importantes e podem ser utilizados

concomitantemente, principalmente para os gestores que procuram ter desenvolvimento da alta performance em suas organizações e na gestão estratégica de pessoas. O uso do *feedforward* permite que várias pessoas possam dar ideias e sugestões de melhorias que contribuam para alcançar os resultados da equipe; e o *feedback* serve como uma ferramenta de apoio no reforço positivo ou negativo, diante de comportamentos apresentados pelos indivíduos envolvidos no processo.

A pesquisa permite considerar o *feedback* e o *feedforward* como ferramentas ou técnicas de grande valia para a gestão de pessoas. Ambos podem se inter-relacionar e complementar-se numa sinergia fundamental para o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações.

É importante que os gestores aproveitem todas as oportunidades existentes para que haja sempre um canal aberto de comunicação e crescimento de seus liderados. Por isso, ao identificar, através do *feedback*, situações em que as pessoas estão com dificuldades ou problemas de desempenho, os gestores poderiam iniciar a conversa estimulando-a a imaginar como seria quando superada aquela dificuldade ou atingido o resultado esperado. Para isso, podem utilizar a ferramenta definida como *feedforward*, criando uma visão de futuro inspiradora na construção de um plano de ação para o seu desenvolvimento individual e grupal, e criando uma inter-relação e sinergia entre ambas.

Por fim, a presente discussão não contribui apenas para os gestores de pessoas que atuam em áreas administrativas, pois, como já levantado anteriormente, por ter uma temática interdisciplinar, pode auxiliar e contribuir tanto para os indivíduos, uma vez que todos são seres sociais e vivem de relações, como para a própria literatura já existente, que pode evoluir.

## CONCLUSÃO

Neste artigo, foi abordado o tema *feedback x feedforward* e sua inter-relação e complementação como ferramenta para a gestão de pessoas, bem como a importância de ambos numa gestão pautada no desenvolvimento e crescimento pessoal e grupal dentro do contexto organizacional.

O *feedback* pode ser considerado uma ferramenta ou técnica utilizada para mudar comportamentos em situações que já aconteceram, mas que precisam ser alterados, através de retornos sistemáticos, por meio dos quais os gestores podem ajudar seus colaboradores a tornarem-se conscientes de seus próprios desempenhos.

Já, o *feedforward* pode ser considerado uma ferramenta que antecede e previne os comportamentos esperados do profissional, proporcionando-lhes o aperfeiçoamento de determinadas competências, que serão necessárias para o alcance das suas metas, sempre

focando em melhorias, na ação que está acontecendo e visando o futuro.

Posto que a leitura é sempre produção de significados, pode-se concluir, com base nos autores referenciados, que ambas as ferramentas ou técnicas abordadas são de fundamental importância para uma gestão estratégica de pessoas, pois, enquanto o *feedforward*, antecede, previne e antecipa os acontecimentos ou comportamentos esperados, com orientações pontuais ao profissional, visando o aperfeiçoamento de suas competências e maximização de potencialidades, o *feedback* passa a ser uma ferramenta de retroalimentação, de retorno positivo ou negativo, visando a correção de um comportamento inadequado, permitindo assim, que uma sequência de ações possa ser modificada quando necessário ou desejável.

Com as informações obtidas através desta pesquisa descritiva e bibliográfica, confirma-se e conclui-se que tanto *feedforward* quanto o *feedback* têm papel importantíssimo como ferramentas complementares para a gestão estratégica de pessoas, pois, enquanto uma antecipa, antecede e foca no presente, a outra reforça os comportamentos positivos e/ou corrige os negativos, quando necessário para melhores resultados futuros, e ambos podem estar em constante inter-relação, sinergia e complementação.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Daniel Palácio. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. 2013. 25 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Políticas Públicas – área de conhecimento Administração Pública) - Curso de Mestrado em Gestão e Políticas Públicas. Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/11133/Trabalho%20Individual%20-%20Daniel%20Palacio%20Alves%20-%20VERSAO%20FINAL.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

BARRICHELO, Fernando. **Pratique o feedforward, não o feedback**. Disponível em: <http://www.barrichelo.com.br/blog/trechos.asp?id=153>>. Acesso em 12 abr. 2015.

CATALÃO, João Alberto; PENIM, Ana Teresa. **Ferramentas de Coaching**. 7 ed. Lisboa: Lidel, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COSTA, Mauro de Nardi; RIBEIRO, Patricia; SANTOS, Aurea Gardenia Pereira. Feedback: uma ferramenta para a gestão de pessoas. **Revista EPeQ Fafibe**, 3<sup>a</sup>. Ed., Vol. 01 (2011). Disponível em: <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaepqfafibe/sumario/20/161120>

11141823.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

COSTA, Stella; CASTRO, Denise. Avaliação de desempenho por múltiplas fontes: um estudo sobre os conceitos intrínsecos ao modelo. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE 2016, FIRJAN-RJ. **Congresso Nacional de excelência em Gestão**. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <<http://www.inovarse.org/node/24>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FARIA, Vânia. **Cultura de coaching, feedback e feedforward - Qual a melhor opção para sua organização?** Disponível em: <<http://www.evolucao humana.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

FRANÇA, Mailton. **Comunicação e feedback**. 2009. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/Artigos>>. Acesso em 13 abr. 2015.

FONSECA, Jesuína, *et al.* *Feedback na prática letiva: Uma oficina de formação de professores*. **Revista Portuguesa de Educação**, 2015, 28(1), pp. 171-199. Disponível em: <<http://revistas.rcaap.pt/rpe/article/view/7056>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

GOLDSMITH, Marshall. **What Got You Here. Won't Get You There**. Disponível em <<http://www.evolucao humana.com.br>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Gestão de recursos humanos e desempenho operacional: evidência empíricas. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 347-360, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n2/v19n2a09>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

MARTINEZ, Monica. **Feedback Eficaz**. 2011. Disponível em <<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Feedback-Eficaz/8894.html>>. Acesso em 13 abr. 2015.

MISSEL, Simoni. **Feedback corporativo - Como saber se está indo bem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Feedback é o princípio, mas Feedforward é o fim!** 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/feedback-e-o-principio-mas-feedforward-e-o-fim/>>. Acesso em 13 abr. 2015.

NOGUEIRA Jr, Admilson Manoel. **Feedback e Feedforward**. Disponível em: <<https://eunogueira.wordpress.com/2011/03/10/feedback-e-feedforward/>> Acesso em: 13 abr. 2015.

PENTEADO, Francisco. *Pratique Feedforward - Marshall Goldsmith*. Disponível em: <<http://www.franciscopenteado.com.br/coaching.php?id=27>> Acesso em 24 fev. 2015.

PEREIRA, Regina Giannetti. **Feedforward, um instrumento da liderança para inspirar pessoas.** Disponível em: <<https://reginagiannetti.wordpress.com>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

RIBEIRO, Helena. **Feedforward - Uma ferramenta do Coaching de equipe.** Disponível em: <<http://www.razaohumana.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

ROCHA, Eduardo Peixoto. **Feedback 360º - Uma ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional.** Campinas, SP: Alínea, 2001.

SILVA, Raiane Rodrigues. **A importância do setor de recursos humano no contexto da estratégica da organização.** 2014. 42 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) – Curso de Especialização. UNIBAVE, Centro Universitário Barriga Verde. Disponível em: <<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2015/02/Monografia-RAIANE-RODRIGUES-DA-SILVA.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2017.

SOUZA, Adriana Maria de. **O Coaching na Atuação do Profissional da Informação.** 2013. 189 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação – área de Cultura e Informação) – Curso de Mestrado em Ciência da Informação. USP, Universidade de São Paulo, São Paulo.

STRATTON, Peter; HAYES, Nicky. **Dicionário de Psicologia.** 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TURCI, Renan Henrique. **Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial.** **Revista InterAtividade**, Andradina, SP, v.1, n. 1, 1º sem. p. 81-89, 2013. Disponível em: <<http://www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/download/47/63>>. Acesso em: 14 mar. 2017

VIERA, Juliana Fachi. **Gestão de pessoas.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/gestao-de-pessoas/79383/>>. Acesso em: 13 set. 2015.