



Correspondência do Autor

Universidade Estadual de Campinas
Hospital da Mulher Professor Doutor José
Aristodemo Pinotti
Campinas, SP – Brasil
exner@unicamp.br

Valoriza: reconhecimento como forma de cuidado humano!¹

Érika Exner Rezende da Silva  Carla Rayane dos Santos 
Flávia Zanini Ribeiro dos Santos  Cristiane Braga 
Rosiane Rodrigues de Faria  Elisabeth Corrêa Toledo 

Resumo

Introdução: O VALORIZA, sistema de reconhecimento humano, lançado em novembro/2022, no Hospital da Mulher (CAISM/UNICAMP), é uma ferramenta tecnológica alternativa, dentro do Serviço Público, que promove a conscientização sobre a importância da cultura de Feedback Positivo, promovendo o conhecimento de como facilitar a troca de boas práticas no dia a dia (Costa; Júnior; Reis, 2009).

Objetivo: Oferecer uma ferramenta tecnológica alternativa, dentro do Serviço Público, que promova o reconhecimento e conscientização sobre a importância da cultura de Feedback Positivo. **Metodologia:** Com intuito de contemplar a queixa central acerca da falta de Feedback Positivo entre os(as) servidores(as) do CAISM, o Serviço de Recursos Humanos estabeleceu uma parceria interna com a Informática, Comunicação e Arte Gráfica, dando vida ao VALORIZA em 08/11/2022. Assim, ações como “o dia de vestir a camisa do VALORIZA” e “Plantões de Dúvidas” são concretizadas mensalmente com o apoio dos “Guardiões” da ferramenta em cada setor, para divulgar amplamente o sistema pela instituição de saúde referida. **Resultados:** Atualmente contabiliza-se mais de 800 “VALORIZAS” (mensagens de reconhecimento) enviados desde o lançamento. Situado na Intranet (site do hospital), o(a) interessado(a) em encaminhar um VALORIZA acessa o sistema com o seu login e senha da rede sem fio.

Palavras-chave

Feedback positivo. Reconhecimento. Cultura organizacional.

¹ Esse o resumo deste trabalho foi publicado primeiramente no 9º Simpósio dos Profissionais da UNICAMP (Campinas, nov. 2024) sob o eixo “Desenvolvimento humano, Diversidade, Sustentabilidade, Qualidade de vida e cultura”, sendo adaptado para a seção “Comunicação” da Revista Saberes Universitários.

Abstract

Introduction: VALORIZA, a human recognition system launched in November 2022 at the Women's Hospital (CAISM/UNICAMP), is an alternative technological tool within the Public Service that raises awareness of the importance of the Positive Feedback culture, promoting knowledge of how to facilitate the exchange of good practices on a daily basis (Costa; Júnior; Reis, 2009).

Objective: To offer an alternative technological tool within the Public Service that promotes recognition and awareness of the importance of the Positive Feedback culture.

Methodology: In order to address the central complaint about the lack of Positive Feedback among CAISM employees, the Human Resources Service established an internal partnership with Informática, Comunicação e Arte Gráfica, bringing VALORIZA to life on 08/11/2022. Thus, actions such as “the day to wear the VALORIZA shirt” and “Doubt Calls” are carried out on a monthly basis with the support of the “Guardians” of the tool in each sector, in order to widely disseminate the system throughout the health institution referred to. **Results:** Currently more than 800 “VALORIZAS” (messages of recognition) have been sent since the launch. Located on the Intranet (the hospital's website), anyone interested in sending a VALORIZA accesses the system with their wireless network login and password.

Keywords

Positive feedback. Recognition. Organizational culture.

CRediT

Reconhecimentos: Não aplicável.

Financiamento: Não aplicável.

Conflitos de interesse: O autor certifica que não tem interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.

Aprovação ética: Não aplicável.

Disponibilidade de dados e material: Não aplicável

Contribuições dos autores: Conceitualização: Curadoria de dados: Análise formal: Aquisição de financiamento: Investigação: Metodologia: Administração do projeto: Recursos: Software: Supervisão: Validação: Visualização: Escrita – rascunho original: Escrita – revisão & edição: SILVA, E. E. R.; SANTOS, C. R.; SANTOS, F. Z. R.; BRAGA, C.; FARIA, R. R. e TOLEDO, E. C.

Imagem: Extraída do e-mail corporativo

ODS 8 – Trabalho Decente e Crescimento Econômico



Submetido em: 30/09/2024 – Aceito em: 07/10/2024 – Publicado em: 31/03/2026

Editor: Gildenir Carolino Santos

3

1 INTRODUÇÃO

O Hospital da Mulher Prof. Dr. J. A. Pinotti, por sua vez, conhecido popularmente como Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher (CAISM), caracteriza-se por ser um hospital público de referência para o ensino, pesquisa, extensão, assistência terciária e quaternária à saúde da mulher e do recém-nascido, inserido no complexo hospitalar da área de saúde da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), situado na cidade de Campinas. Diante dos convênios com o Ministério da Saúde, a Secretaria de Saúde do Estado de São Paulo, Organização Panamericana de Saúde e a Organização Mundial da Saúde (OMS), presta atendimento humanizado, regionalizado e hierarquizado.

Logo, propicia atividades de formação, capacitação técnico-profissional e de educação continuada para recursos humanos na área de saúde, dado que promove e realiza atividades de pesquisa no campo da saúde da mulher e do recém-nascido. Como porta de entrada do sistema de saúde regional para casos de média e alta complexidade, o hospital supracitado é referência para mais de 60 municípios, na medida em que pacientes de outras regiões do estado de São Paulo, eventualmente são atendidas no CAISM de acordo com os critérios estabelecidos pela Secretaria Estadual de Saúde de São Paulo (Caism, 2023).

O atendimento especializado para a mulher é prestado por uma equipe médico-assistencial e multiprofissional, de aproximadamente 1.000 profissionais, que precisam criar modelos de assistência para atender situações especiais, por exemplo, de mulheres vítimas de violência sexual, medicina fetal, bem como casos de doenças oncológicas. Com tais vivências complexas de trabalho, podem emergir demandas psicossociais relacionadas à exaustão física e mental, insatisfação com a vida profissional, social e pessoal e, com efeito, conteúdos que contemplam os relacionamentos interpessoais, de modo que surge a necessidade de alinhamento dessas demandas e expectativas a fim de alcançar a satisfação no local de trabalho.

Assim, a prática de *feedback* - palavra inglesa, do radical “*feed*”, alimentar, e do radical “*back*”, voltar, resultando em “*retro alimentar*” - quando positivo, carrega o poder de orientar, reorientar e/ou estimular relações de trabalho eficazes e produtivas (Costa, Júnior e Reis, 2009). Nesse ângulo, considerando que a prática de *feedback* ganha amplitude quando compartilhada com outras pessoas de interface profissional, desenvolveu-se no CAISM uma ferramenta para que *feedbacks* positivos alcancem facilmente todos(as) os(as) profissionais da instituição.

Dessa forma, com o objetivo de oferecer uma ferramenta tecnológica alternativa dentro do Serviço Público que reforçasse a promoção do reconhecimento e conscientização sobre a importância da cultura de *Feedback* Positivo, independente das hierarquias de trabalho, promovendo o conhecimento de como facilitar a troca de boas práticas e o *feedback* no dia a dia, deu-se vida ao VALORIZA.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 *Feedback* e a Cultura Organizacional

O tema *feedback* é descrito por Rischbieter (2015) como um processo pelo qual líderes e liderados criam e fortalecem relações transparentes e valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, convergindo para o sucesso organizacional. Tendo em vista que, por muito tempo, pessoas inseridas no mundo do trabalho eram concebidas como peças de engrenagem, podendo ser substituídas ao menor apontamento de falha ou desgaste, averigua-se, para Rischbieter (2015), uma postura organizacional atual, frente ao capital intelectual, na medida em que se passou a tratar o quadro de funcionários(as) como agentes fundamentais do processo produtivo e, sobretudo, capazes de gerar resultados extraordinários.

Sob tal ótica, Rischbieter (2015) pontua que inúmeras organizações aplicam o processo de *feedback* como ferramenta de gestão, dado que os líderes acreditam alcançar modelos de

empresas mais fortes, lucrativas, inovadoras, produtivas e melhor estruturadas. Todavia, deve-se haver preocupação ao propor um ambiente de trabalho diferenciado, pois a Qualidade de Vida precisa estar manifestada no cotidiano dos(as) profissionais, visto que apenas um ambiente adequado pode, segundo Consoni (2010), atrair, reter e desenvolver talentos.

Para Ullmann e Fumagalli (2018), o *feedback* é amplamente reconhecido como uma ferramenta de gestão essencial, pois promove o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e alinha os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. De acordo com Cruz e Santana (2015), o *feedback* eficaz é um componente vital do desempenho organizacional, dado que proporciona clareza e orientação, ajudando os funcionários a entenderem suas forças e áreas de melhoria. Quando os gestores fornecem *feedback* de maneira regular, construtiva e positiva, eles incentivam uma cultura de aprendizado e melhoria contínua, essencial para a adaptabilidade e crescimento organizacional.

À luz do exposto, entende-se que há profunda relação entre *feedback* e cultura organizacional. A cultura organizacional, conforme Alves (2013), é definida pelo conjunto de valores, crenças e comportamentos que caracterizam uma organização. O *feedback* contribui diretamente para a formação e reforço dessa cultura ao estabelecer normas de comunicação aberta e transparente. Em organizações em que o mesmo é valorizado, os sujeitos se sentem mais seguros para compartilhar ideias e preocupações, promovendo um ambiente de confiança e colaboração. Esta cultura de transparência e confiança, por sua vez, impulsiona a inovação e a eficácia organizacional.

Além disso, o *feedback* desempenha um papel crucial na motivação e engajamento dos empregados. Sobre isso, Oliveira (2012) disserta que estudos de Frederick Herzberg e sua Teoria dos Dois Fatores sugerem que o reconhecimento e o *feedback* positivo são motivadores intrínsecos que aumentam a satisfação no trabalho. Em outras palavras, Oliveira (2012) explica que, quando os funcionários recebem *feedback* regular, eles se sentem valorizados e reconhecidos, o que fortalece seu compromisso com a organização. Isso é especialmente importante em uma cultura organizacional em que a valorização do capital humano é um princípio central, uma vez que os profissionais engajados são mais propensos a contribuir proativamente para o sucesso organizacional.

O impacto do *feedback* na cultura organizacional é evidente na forma como ele influencia a satisfação e retenção de talentos. Pesquisas de Cruz e Santana (2015) indicam que trabalhadores que recebem *feedback* de qualidade têm maior satisfação no trabalho e são menos propensos a deixar a organização. Novamente, nota-se que essa prática, quando bem alicerçada, propaga uma cultura de apoio e desenvolvimento, melhorando tanto a performance individual, quanto a construção de uma força de trabalho coesa e comprometida, essencial para a sustentabilidade e sucesso a longo prazo da organização.

Ainda, para Dutra (2008), é imperativo que as empresas priorizem a criação e sustentação de um ambiente de trabalho que promova o bem-estar, motivação e satisfação de todos os trabalhadores. Entretanto, para isso, requer-se a implementação de sistemas que considerem de forma sistemática as características culturais e estratégicas da organização, ao passo que o desafio enfrentado pelos gestores reside em conseguir utilizar o *feedback* como uma ferramenta para o desenvolvimento de um ambiente saudável e não como um mecanismo de repreensão e/ou punição.

Nessa linha, Dutra (2008) explica que um sujeito não consegue mensurar facilmente a contribuição da sua atividade ou execução do trabalho. Por isso, é nesse aspecto que o *feedback* positivo, viabilizado por práticas e ferramentas tecnológicas, como o VALORIZA, apresenta-se como caminho que amplia o autoconhecimento pessoal e profissional em relação ao desempenho, colaborando para que os(as) empregados(as) reconheçam tanto suas ações corretas quanto as áreas que necessitam de melhorias.

2.2 *Feedback* e a Gestão de Recursos Humanos no Serviço Público Brasileiro

A Gestão de Recursos Humanos - GRH no serviço público brasileiro enfrenta desafios únicos devido à natureza e complexidade do setor público. O *feedback*, como ferramenta essencial de comunicação e desenvolvimento, desempenha um papel crucial nesse contexto, segundo Chiavenato (2014), ao passo que fornece clareza sobre as expectativas e os padrões de desempenho esperados.

No serviço público, por sua vez, o *feedback* assume uma importância ainda maior devido à necessidade de transparência, responsabilização e melhoria contínua dos serviços prestados à população. Conquanto, cabe à Gestão de Recursos Humanos assegurar que os servidores públicos recebam *feedback* constante e construtivo, o que contribui para a motivação, o engajamento e a satisfação no trabalho.

Implementar um sistema eficaz de *feedback* no serviço público enfrenta diversos desafios. Primeiramente, a cultura organizacional no setor público, muitas vezes, é resistente a mudanças e a práticas modernas de gestão. Além disso, a burocracia e a rigidez das normas podem dificultar a implementação de processos de *feedback* dinâmicos e contínuos (Bresser-Pereira, 1996).

No entanto, os benefícios de um sistema de *feedback* bem implementado são significativos. De acordo com Robbins e Judge (2013), o *feedback* eficaz pode aumentar a produtividade, melhorar a qualidade dos serviços públicos e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e transparente. Nesses termos, viabiliza aos trabalhadores públicos uma visão clara de seus pontos fortes e áreas a serem desenvolvidas, incentivando o crescimento profissional e a inovação.

Para que o *feedback* seja eficaz no serviço público, é necessário adotar estruturas e modelos apropriados. O modelo 360 graus, por exemplo, é amplamente utilizado no setor privado e pode ser adaptado para o setor público. Nesse modelo, o servidor recebe reconhecimento de várias fontes, incluindo superiores, colegas e subordinados, proporcionando uma visão abrangente de seu desempenho (Oliveira, 2012).

3 METODOLOGIA

A idealização inicial do VALORIZA surgiu - para além da experiência de funcionários que haviam atuado em empresas privadas que ofertavam sistemas internos de feedback - com as demandas que foram levantadas em rodas de conversa realizadas por duas psicólogas organizacionais do hospital, com diversas equipes, considerando as possibilidades de trabalho existentes no primeiro semestre de 2022 (fevereiro a junho).

Foi possível a concretização de treze rodas de conversa, de 11/04 a 02/06, tendo sido estas ou no período da manhã, das 09h30 às 11h00 ou pela tarde, das 13h30 às 15h00. Nesse sentido, os espaços oferecidos para a realização foram o Refeitório de Nutrição, a Sala de Reuniões do Recursos Humanos, a Sala de Reuniões da Divisão de Enfermagem e a Sala de Estudos do Laboratório Clínico Especializado do Caism. No que concerne ao público contemplado, analisa-se que foram participantes, com idade entre 19 e 69 anos:

Quadro 1: Distribuição por gênero dos participantes das rodas de conversa de acordo com os dados fornecidos pelos mesmos

Distribuição por gênero	Quantidade
Feminino	61
Masculino	4
Não-binário	0
Agênero	0
Neutro	0
TOTAL	65

Fonte: Feedback das Rodas de Conversa (elaboração própria)

No quesito Raça, se autodeclararam em:

Quadro 2: Distribuição por raça/cor dos participantes das rodas de conversa de acordo com a auto declaração fornecida pelos mesmos

Distribuição por raça/cor	Quantidade
Branco	40
Pardo	7
Preto	5
Amarelo	0
Indígena	0
Prefiro não declarar	13
TOTAL	65

Fonte: *Feedback* das Rodas de Conversa (elaboração própria)

Compreende-se que, enquanto metodologia participativa, a roda de conversa proporcionou o contato com as histórias cotidianas dos sujeitos - em sua maioria, enfermeiros e técnicos de enfermagem - bem como a circulação da palavra no grupo. Em linhas gerais, rodas de conversa são uma excelente ferramenta para a coleta de dados em empresas porque permitem a obtenção de *insights* qualitativos ricos e detalhados, promovendo um ambiente de diálogo aberto (Kliemann e Dias, 2016).

Segundo a teoria de pesquisa qualitativa, como destacam Creswell e Poth (2018), essa abordagem facilita a exploração profunda de percepções, experiências e sentimentos dos participantes, o que pode revelar nuances e contextos que métodos quantitativos frequentemente não capturam, ou seja, a identificação de problemas, necessidades e sugestões de melhoria de maneira mais espontânea e natural. Essa dinâmica participativa não apenas gera dados valiosos para a tomada de decisões informadas, mas fortalece a cultura organizacional ao demonstrar que a empresa valoriza e considera a opinião de seus profissionais.

Como resultado, em torno de 90% dos servidores relataram conhecer as suas falhas, recebendo pouco retorno a respeito de seus acertos, o que muitas vezes os fazem questionar a importância de seu papel e contribuição com experiências profissionais anteriores. Concebe-se que, independentemente dos agravantes que surgem nos ambientes de trabalho, o cumprimento de ordens é o que contribui para que os profissionais da saúde sejam vistos, como cita Albuquerque (2011), enquanto “trabalhadores”.

Com o intuito de contemplar essa queixa central, o Serviço de Recursos Humanos estabeleceu uma parceria interna com os profissionais das áreas de Informática, Comunicação e Arte Gráfica. É importante salientar que houve a cooperação e estímulo provenientes da Superintendência e lideranças das Divisões e Serviços do hospital para que o VALORIZA pudesse ser implementado e utilizado de forma contínua e eficaz. Entende-se que um *feedback* positivo na direção certa pode fazer a diferença e, como define Consoni (2010), quem recebe o feedback, uma vez positivo, tende a tratá-lo como um presente; algo que precisa aproveitar, por isso, o nome “VALORIZA” foi atribuído ao sistema:

Figura 1: Imagem do logo oficial do sistema VALORIZA

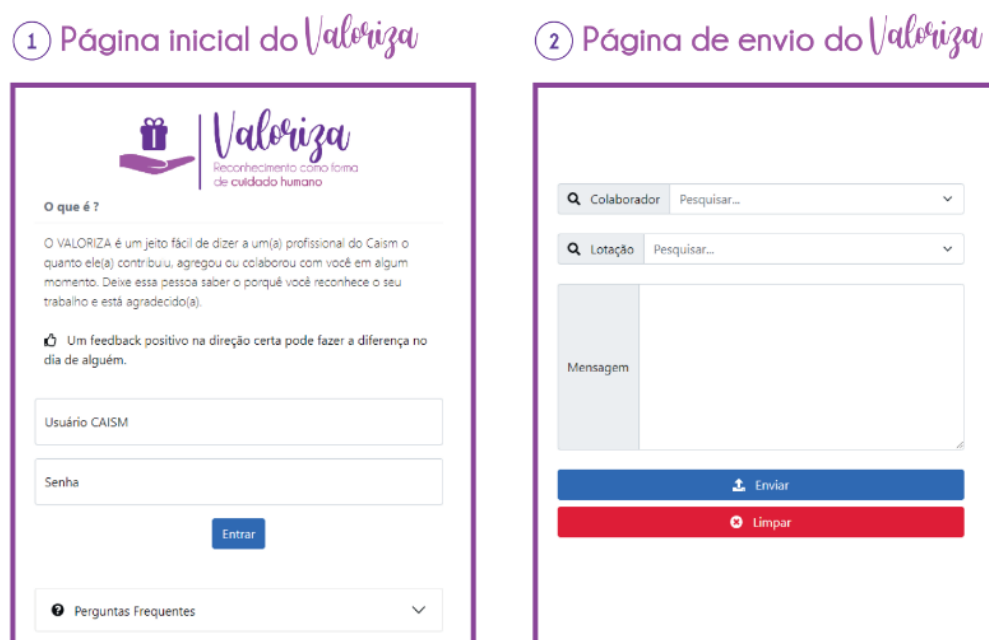


Fonte: Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher - CAISM (2022)

Desde o lançamento do VALORIZA, em 08 de novembro de 2022, na “Semana de Qualidade de Vida no Trabalho”, formações acerca do *feedback*, como palestras, *workshops* e reuniões, têm sido realizadas com os guardiões da ferramenta, sendo esses funcionários escolhidos de cada área para orientar e incentivar, em seus locais de trabalho, o uso proveitoso do mesmo, que está situado na Intranet (site do Hospital da Mulher), em que o servidor interessado em encaminhar um VALORIZA, acessa com o seu login e senha da rede sem fio, conforme a figura abaixo:

8

Figura 2: Imagem do material informativo de acesso ao sistema VALORIZA



Fonte: Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher - Caism (2022)

Além disso, outras ações como o "dia de vestir a camisa do VALORIZA", os "plantões de dúvidas" e a apresentação da ferramenta na integração de todos os novos servidores do hospital, são concretizadas mensalmente com o objetivo de divulgar e fortalecer amplamente

o sistema pela instituição de saúde e, como afirmam Costa, Júnior e Reis (2009), torná-lo parte da cultura organizacional, visto que esta retrata a vida e as relações daqueles que compõem o espaço de trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A implementação de uma ferramenta tecnológica para a gestão de recursos humanos requer um processo rigoroso de validação e testes, baseado em evidências. Inicialmente, é fundamental realizar um diagnóstico detalhado das necessidades organizacionais e dos desafios enfrentados pela equipe. Para Sivathanu e Pillai (2018), esse diagnóstico pode incluir pesquisas de clima organizacional, avaliações de desempenho e entrevistas com os funcionários.

Com base nessa fundamentação teórica, após 1 ano e 4 meses da criação e propagação do VALORIZA pelo hospital, por meio de uma Pesquisa de Satisfação breve e estruturada, obteve-se o retorno de 140 profissionais. Ao analisar as respostas, constata-se a hipótese de que está havendo o uso correto e contextualizado dos *feedbacks*, pois 100% dos VALORIZA's enviados apresentam situações positivas reais que estes têm vivenciado. Tal mapeamento é relevante, pois, em uma Gestão de Recursos Humanos Baseada em Evidências, em conformidade com Sivathanu e Pillai (2018), exige-se um acompanhamento contínuo e uma avaliação periódica do impacto da nova ferramenta tecnológica.

Pode-se afirmar, ainda, que mesmo com a análise mensal do número de VALORIZA's que são enviados, a partir do relatório gerado pelo sistema, bem como as dúvidas frequentes de quem procura os Plantões de Dúvidas - até julho de 2024, oito plantões foram promovidos - foi via Pesquisa de Satisfação que se tornou possível verificar que 90% dos respondentes consideraram a ferramenta útil, emitindo comentários que salientam sentimentos de valorização, reconhecimento, motivação, gratidão e felicidade, o que lhes traz engajamento com a possibilidade de trocas entre pares sobre esse “fazer além da função” e que faz a diferença para o hospital.

Dentre tais menções, notam-se pontuações como: *“Sensação boa de poder expressar através de um canal dentro do serviço o reconhecimento de outro profissional”*; *“Senti que consegui demonstrar de forma mais destacada e concreta a minha gratidão”*; *“O valoriza veio para fazer a diferença, trazendo motivação, satisfação e nos impulsionando a trabalhar cada vez mais com carisma, qualidade e com muito amor. Gratidão! “Me senti valorizada e ter recebido alegrou o meu dia”*.

5 CONCLUSÃO

Pode-se considerar que, com o VALORIZA e práticas contínuas de formação acerca da cultura do feedback positivo, por parte do Serviço de Recursos Humanos do Caism, intenciona-se validar nas áreas de trabalho da instituição de saúde referência, ambientes de trabalho seguros, dignos e com trocas construtivas pois, em concordância com Bombassaro (2010), a cultura organizacional que valoriza ações positivas de seus funcionários(as), atua com a criação de sujeitos encorajados para pensarem o impacto de suas atitudes no âmbito social, econômico e ambiental, buscando soluções estratégicas para cuidarem dos mesmos.

No entanto, o estudo apresenta limitações metodológicas, como o método de seleção da amostra e o fato de ter sido realizado apenas em um único espaço da Universidade Estadual de Campinas. Logo, pesquisas futuras podem abordar questões diferentes, utilizar outros modelos de medição e desenvolver o VALORIZA em outras unidades, para confirmar as descobertas e ampliar a compreensão sobre a importância do feedback nas organizações públicas. Em consonância, novas ações podem analisar os efeitos do feedback no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho, na melhoria da performance no hospital, no fortalecimento da cultura organizacional e no crescimento profissional e pessoal dos

funcionários.

Outro desafio pertinente refere-se à resistência à mudança organizacional associada à dificuldade, de alguns trabalhadores, em manusear ferramentas tecnológicas e acessar o próprio e-mail institucional, o que convoca a uma necessidade de capacitação contínua - incluindo a promoção de mais Plantões de Dúvidas - e a garantia de segurança e privacidade dos dados que precisam ser gerenciados cuidadosamente. No entanto, sabe-se que os benefícios superam esses desafios, proporcionando um ambiente de trabalho mais positivo e valorizado por todos.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. C. M. **Sistemas de Informação e Comunicação no Setor Público**. Florianópolis. Departamento de Ciência da Administração. CAPES. 2011. Disponível em: <https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401404/1/Livro%20SIC%20Setor%20Publico%203ed%20GRAFICA.pdf>. Acesso em: 7 jul 2024.
- ALVES, D. P. **A aplicação de ferramentas de gestão de pessoas para a melhoria de performance de equipes no contexto da UEPP**. Fundação Getulio Vargas. 2013.
- BOMBASSARO, R. T. **Governança corporativa e direito ambiental**. Editora Conceito. 1ª ed.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. Editora trinta e quatro (34). 1996.
- Centro de Atenção Integral à Saúde da Mulher - Caism. **Relatório Anual de Atividades**. Universidade Estadual de Campinas - Unicamp. 2020.
- CRESWELL, J. W.; POTTH, C. N. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. SAGE Publications. 4ª ed. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: McGraw-Hill. 2014.
- COSTA, M. E. B.; JÚNIOR, L. C. B.; REIS, A. M. V. **Desenvolvimento de Equipes**. Editora Fundação Getúlio Vargas - FGV. 2009.
- CONSONI, B. A. **Importância do Feedback** [monografia, Universidade de São Paulo]. Biblioteca da Fundação Educacional do Município de Assis - FEMA. 2010. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260709.pdf>. Acesso em: 7 jul 2024.
- CRUZ, T. A.; SANTANA, L. C. Recursos humanos: presente nas organizações, mas desconhecido. **Revista de Iniciação Científica – RIC**, 2(1), 2009. 78-99pp. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/1/3_RECursos_HUMANOS_PRESENTE_ORG.pdf. Acesso em: 7 jul 2024.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. Editora Atlas. 2008.
- KLIEMANN, B. A. O.; DIAS, A. C. G. Experiências em psicologia comunitária: um estudo fenomenológico. **Disciplinarum Scientia Saúde**, 6(1), 2016. 149–171pp. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumS/article/view/884>. Acesso em: 7 jul 2024.

OLIVEIRA, R. **Gestão Pública e Democracia**. Fundação Getulio Vargas - FGV. 1ª ed. 2012.

RISCHBIETER, S. **Comunicação e cultura organizacional**: o caso da Meu Móvel de Madeira [monografia, Universidade Federal de Santa Catarina]. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/133657>. Acesso em: 7 jul 2024.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Organizational Behavior**. Pearson. 2013.

SIVATHANU, B.; PILLAI, R. **Smart HR 4.0 – How Industry 4.0 is Disrupting HR**. Human Resource Management International Digest, 26(4), 2018. 7-11pp. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJIM-01-2023-0048/full/pdf?title=big-data-and-human-resource-management-paving-the-way-toward-sustainability>. Acesso em 7 jul 2024.

ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista da FAE**, 21(1), 2018. 137–155pp. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/308/472>. Acesso em: 7 jul 2024.