



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**BIANCA CONSONI**

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK***

**Assis**  
2010

**BIANCA CONSONI**

**A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, com requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

Área de Concentração: \_\_\_\_\_

**Assis**  
2010

## FICHA CATALOGRÁFICA

CONSONI, Bianca

A Importância do Feedback/Bianca Consoni. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA -- Assis, 2010. 53 p.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Maria Beatriz Alonso do Nascimento  
Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - IMESA

1. Comunicação 2. Desenvolvimento 3. Feedback

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

# **A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK***

**BIANCA CONSONI**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, Como requisito do Curso de Graduação em Administração, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Maria Beatriz Alonso do Nascimento

Analisador : Prof. Claudiner Buzinaro.

**Assis**  
2010

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho, primeiramente a Deus que tem me iluminado e protegido meu caminho. Para meus familiares e amigos que me apoiaram e me compreenderam nos momentos de crise.

## **AGRADECIMENTOS**

A professora Maria Beatriz Alonso do Nascimento, pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

A amiga, Patrícia Melli por me apoiar nessa trajetória, eu a tenho como uma mãe.

As amizades construídas durante esses quatro anos estarão para sempre em meu coração, por isso tenho que agradecê-las, especialmente a Analu, Elisangela, Everton, Renata enfim a todos que colaboraram direta ou indiretamente, na execução deste trabalho.

Aos familiares, porém algumas pessoas merecem destaque especial, minha mãe Claudete, meu Pai Aguinaldo, minha irmã Aline e as minhas avós Benedita e Leonora, que me apóiam e apoiarão onde eu estiver. Obrigada.

“O poder está dentro de você enquanto você acreditar”.

Fernando Lapolli

## RESUMO

Este trabalho descreve a importância do *feedback*, como aprimoramento pessoal e profissional do indivíduo. Sendo uma ferramenta essencial para os gestores nos dias atuais. Sua compreensão gera benefícios para todos dentro da organização.

Para a Administração, o *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o seu desempenho ou conduta. Objetiva reorientar e/ou estimular uma ou mais ações determinadas, executadas anteriormente

É nesse diálogo que se percebe o desenvolvimento, as falhas e o que necessita de aprimoramento. Esse processo pode ocorrer de acordo com a necessidade ou previamente agendado. O *feedback* pode ser negativo ou positivo, porém ambos são necessários para o crescimento do profissional e da empresa.

**Palavras-chave: Comunicação; Desenvolvimento; Feedback.**

## **ABSTRACT**

This monograph discusses about the importance of feedback, such as personal and professional improvement of the individual. It is an essential tool for managers today; its correct understanding and communication generates benefits for everyone in the organization.

For the Business Administration, the feedback is the procedure which consists in providing information to a person about their performance or conduct within an organization. This tool aims to refocus and / or stimulate one or more actions determined previously executed.

Therefore, it is around this analysis that sees the development, the failures and the need for improvement. This process can occur according to the need or, if any, previously scheduled. The feedback can be negative or positive, but both are essential for the growth of professional and enterprise.

**Keywords: Communication; Development; Feedback.**

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Fluxo da Comunicação.....	21
Figura 2 – Síntese do Fluxo da Comunicação.....	36

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>COMPORTAMENTO HUMANO.....</b>	<b>13</b>
2.1	MODELOS DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	15
2.1.1	<b>Modelo Autocrático .....</b>	15
2.1.2	<b>Modelo Protetor .....</b>	16
2.1.3	<b>Modelo de Apoio.....</b>	17
2.1.4	<b>Modelo Colegiado.....</b>	17
2.2	COMUNICAÇÃO .....	18
2.3	O PODER DE SABER OUVIR.....	23
2.4	MOTIVAÇÃO .....	24
2.5	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL .....	27
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA .....</b>	<b>31</b>
3.1	ESTILOS DE LIDERANÇA .....	32
<b>4</b>	<b><i>FEEDBACK</i>.....</b>	<b>35</b>
4.1	LIDERANÇA E O <i>FEEDBACK</i> .....	39
4.2	<i>FEEDBACK</i> POSITIVO OU NEGATIVO .....	42
4.3	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS .....	44
4.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	45
<b>5</b>	<b>PESQUISA.....</b>	<b>48</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>50</b>
<b>7</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>51</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Através desta dissertação sobre a importância do *feedback* para o indivíduo em sua vida profissional, busca contribuir para a compreensão do grau de relevância desta ferramenta de gestão, com o intuito de estreitar as relações entre líderes e liderados, para alcance dos objetivos individuais ou coletivos.

Tem-se como base o pressuposto, de que sem comunicação não há desenvolvimento e que o processo gerencial está cada vez mais voltado para a excelência do desempenho daqueles que atuam nas organizações, que no momento atual, exige das empresas a valorização de seus colaboradores como fator de prioritário para permanecer no mercado.

Para tanto, sua estrutura apresenta-se da seguinte maneira, no segundo capítulo, “Comportamento Humano”, enfoca-se o comportamento do indivíduo e alguns modelos, onde se apresenta uma síntese sobre a comunicação e sua relação com a motivação, o clima e a cultura organizacional.

No capítulo 3º, “Liderança”, identifica-se alguns estilos de liderança: o democrático, paternalista e autocrático, porém sem afirmar qual estilo é o melhor já que a liderança eficaz proporciona uma melhoria na vida do grupo, sendo qual o seu estilo, demonstrando apenas que o *feedback* é uma das formas de alcance dos objetivos .

Já no capítulo 4º, “*Feedback*”, focaliza-se o *feedback* em relação às pessoas dentro das organizações, desenvolvendo suas capacidades através de *feedbacks* positivos ou negativos, utilizando a avaliação de desempenho para integração das partes envolvidas no processo.

Por fim, no capítulo 5º, apresentaremos os resultados obtidos através de análises e pesquisas de campo, para afirmar a sua importância para a vida do profissional.

## 2 COMPORTAMENTO HUMANO

Cada indivíduo reage a sua maneira diante de variadas situações do dia-a-dia, por exemplo, quando está triste pode reagir chorando, ou pode rir quando está feliz. Cada um tem reações próprias para as situações vivenciadas.

Independente da vontade ou sentimentos, as pessoas terão que encarar seus próprios desafios na busca de melhor qualidade de vida profissional e social. Esta busca é constante, porque quando se alcança algum objetivo, logo se deseja outro, então passa novamente a traçar estratégias para a conquista, é interessante afirmar que o sentimento de conquista, de satisfação é compartilhado pelo indivíduo com os que estão a sua volta. As pessoas que compartilham atividades estão permanentemente recebendo informações e aprendendo com a experiência dos demais.

A humanidade, para alguns pesquisadores, é constituída por grupos de indivíduos, que podem se dividir em: grupos de amigos, de colegas de trabalho, da escola, de pessoas da mesma religião, país e muitos outros.

Segundo Borman (1967) a existência de muitos grupos está relacionada simplesmente pela divisão da Terra em países, não sendo uma escolha dos indivíduos fazerem parte deste ou daquela sociedade.

De acordo com o autor (idem, p.15):

[...] Há os grupos naturais e os artificiais; os primeiros são imediatamente reconhecidos pela evidência de suas características, quais sejam a de seus membros se portarem semelhantemente diante do problema comum, ou possuírem algo próprio, evidente e exclusivo; os artificiais são formados pela imposição de critérios arbitrários na classificação de seus membros. [...]

Ainda ressalta que existem dois tipos de fronteiras no comportamento humano: a física, que separa “a olhos vistos”, por exemplo, um muro separando os dois lados de algum terreno ou casa e a fronteira psíquica. A psíquica está no comportamento de cada ser, pode-se observar que existem indivíduos que se comportam de maneiras semelhantes, porém seguindo princípios diferentes.

Esse tipo pode ser condicionado conforme o ambiente e as situações as quais está exposto.

Conforme a situação vivenciada pelo indivíduo ou grupo, opiniões distintas são formadas, produzindo reações diferentes, criando uma cadeia de opiniões e pensamentos, onde juntos ou não, pode-se chegar a uma solução e/ou acordo.

Cada indivíduo é responsável pelos seus atos, conhecendo valores, leis, regulamentos, tradições, etc., em vigor no meio em que vive, podendo ponderar as consequências do ato a ser praticado e aceitá-las, mesmo que as considere injustas.

Considerando as relações que os seres humanos mantêm, pode-se dizer que em algumas delas praticam a liderança ou a gerência. Os pais gerenciam os filhos, os professores seus alunos, vendedores os clientes, nas organizações isso também ocorre ficando evidente por existir os gestores, ou seja, mostra quem gerencia quem.

Toda e qualquer organização é composta por pessoas. São elas que compram, vendem, trocam, negociam, produzem. Fazem com que os objetivos organizacionais sejam ou não atingidos.

O comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem nas organizações. Os elementos-chave são pessoas, estrutura, tecnologia e ambiente externo. Anteriormente conhecido como relações humanas, o comportamento organizacional emergiu como um campo interdisciplinar de valor para os gerentes, pois os autores relatam sobre ações gerenciais para se atingir os objetivos, onde interesses de colaborador e organização são atingidos. (Davis e Newstrom, 2001).

Os conceitos fundamentais de comportamento organizacional relacionam-se à natureza das pessoas (diferenças individuais, comportamento motivado e valores) e à natureza das organizações (sistema social e interesse mútuo).

Um dos aspectos do comportamento humano mais pesquisado e discutido nos dias atuais é aquele que procura compreender como as pessoas vivem e resolvem seus problemas no contexto de trabalho.

Existem inúmeras pesquisas sobre o comportamento do indivíduo no trabalho, entretanto destacamos a influência marcada pelo trabalho de Taylor (1911), que demonstrou a produtividade dos colaboradores, criando diversos princípios para guiar as práticas organizacionais. Com ele nasceu a Administração Científica, enfatizando o modo otimizado e eficiente de executar tarefas, como a seleção de pessoas de acordo com o perfil necessário para cada cargo dentro de uma organização, considerando o desempenho e o rendimento no trabalho, preparando, através de treinamento, o indivíduo para a execução das tarefas.

## 2.1 MODELOS DO COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Toda organização tem um modelo de comportamento, uma filosofia, objetivos explícitos ou implícitos, qualidade de liderança, natureza considerada formal ou informal e influência do ambiente social. Esse sistema interage com as atitudes pessoais e fatores situacionais para produzirem a motivação da sua força de trabalho.

A filosofia, objetivos, estilo de liderança, caráter formal e informal das organizações são comunicados aos colaboradores, afim de que todos conheçam a política da empresa, levando a um sistema atuante que guia o comportamento dos colaboradores.

Os modelos de comportamento organizacional de maior destaque nesta pesquisa são: o autocrático, o de proteção, o de apoio e os modelos colegiados.

### 2.1.1 Modelo Autocrático

Este modelo prevaleceu durante a Revolução Industrial. Nele, a autoridade se impõe, mostrando que o colaborador que não segue as normas impostas pela organização será penalizado. A autoridade é delegada pelo direito de comando sobre as pessoas. Este modelo acredita que o melhor para os colaboradores é

a obediência, então, a obrigação é segui-lo. O seu princípio parte de que o indivíduo tem que ser dirigido, persuadido, forçado a produzir, sendo essa a tarefa da gerência. Esse ponto de vista convencional leva ao controle dos colaboradores no trabalho, então o colaborador tem a orientação de obediência ao chefe, não necessariamente de respeito e admiração, que como sabemos são conquistados e não impostos.

O modelo autocrático foi um modelo aceitável para orientar o comportamento gerencial quando ainda não existiam alternativas, podendo ser útil em algumas situações, tais como crises organizacionais. Como exemplo, este modelo foi utilizado nos Estados Unidos para construir estradas de ferros e fábricas, por utilizar da força como forma de gestão. Ele consegue resultados, mas normalmente moderados.

Todavia, a combinação do conhecimento sobre as necessidades humanas e mudanças de valores sociais sugerem que existem melhores maneiras de gerenciar os sistemas organizacionais, surgindo então outros modelos.

### **2.1.2 Modelo Protetor**

O modelo protetor é descrito de maneira extrema para demonstrar a ênfase que se dá às recompensas materiais, segurança e dependência organizacional. Este modelo orienta no sentido do dinheiro para pagar salários e benefícios.

Desde que as necessidades físicas dos empregados estejam razoavelmente atendidas, o empregador olha para as necessidades de segurança como uma força motivacional.

Esse modelo leva o colaborador a depender da organização para a segurança e bem estar, e caso haja uma oferta de emprego melhor o colaborador não pode deixar a organização atual, pois como argumenta esse modelo, se os colaboradores trabalham há dez anos na empresa, tem um contrato sindical e um bom programa de benefícios, não se justifica deixarem a organização.

Embora com esse modelo muitos dos indivíduos estejam felizes, não podemos afirmar que maioria se sente realizada ou motivada.

### **2.1.3 Modelo de Apoio**

Este modelo de comportamento teve suas origens no “princípio dos relacionamentos de apoio”, como afirmou Likert (1971, p. 102). O mesmo depende da liderança em lugar de poder e dinheiro.

Através da liderança a administração promove um clima de ajuda ao crescimento dos colaboradores e realização dos objetivos traçados pela organização. Onde os colaboradores assumem responsabilidade e desafios para melhorar a organização para eles próprios e gerar lucros para a empresa.

Então, este modelo, tem como característica apoiar os indivíduos no desempenho do trabalho e crescimento profissional, em lugar de simplesmente apoiá-lo com benefícios salariais.

O modelo de apoio de comportamento organizacional tende a ser especialmente eficaz de imediato porque ele desperta os impulsos dos colaboradores no sentido de um amplo conjunto de necessidades.

### **2.1.4 Modelo Colegiado**

É uma extensão do modelo de apoio, um conceito de grupo. O gerente é um treinador que constrói um time, onde todos assumem responsabilidades. Os colaboradores se sentem na obrigação de manter os padrões de qualidade que trarão crédito a seu trabalho e a organização.

Resultado desse modelo é a autodisciplina. Nesse tipo de ambiente o colaborador sente algum grau de satisfação pessoal, de valorização da contribuição e auto-realização, porém esse sentimento leva a um entusiasmo moderado no desempenho.

O importante é que nenhum modelo é suficiente para descrever tudo aquilo que acontece numa organização, mas pode ajudar a distinguir uma forma de viver da outra. Existe uma tendência de busca de novos modelos, além disso, os modelos têm sido modificados e ampliados de variadas maneiras.

Assim como os vários modelos foram surgindo e se aperfeiçoando para melhoria da qualidade de vida, a Comunicação também teve sua metamorfose durante vários anos até que se tornasse esse fenômeno tão abrangente que conhecemos hoje.

## 2.2 COMUNICAÇÃO

A Comunicação representa um dos fenômenos mais importantes da espécie humana. Entende-se por comunicação, o intercâmbio de informação entre sujeitos, em alguns casos utilizando-se de objetos. E, por ser uma troca de informações, envolve uma infinidade de maneiras de se relacionar.

Da Cunha (2007, p. 73) afirma que:

Longe de ser um processo unilateral, a comunicação é sobre tudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de idéias ou emoções de uma parte para outra utilizando códigos compartilhados pelo emissor e receptor.

De imediato, pode-se classificar a comunicação conforme o dicionário: “1. ato de comunicar; informação, aviso; 2. passagem, caminho, ligação.” (Rocha 1997, p.154).

Entretanto, tal classificação, além de insuficiente para descrevê-la, se serve do longo processo de desenvolvimento da linguagem para simplificar um dos fenômenos mais importantes da socialização, cujos limites sempre estão por vir, conforme ressalta Baitello Júnior (2005, p.11).

Marques de Melo (1975), ao relatar sobre a origem das coisas, ou seja, do universo, e sobre as raízes remotas dos códigos da comunicação humana, constata que a capacidade comunicativa não é privilégio dos seres humanos e sim que está presente e é complexa em muitos momentos, o autor ainda relata que “comunicação vem do latim ‘*communis*’ (idem, p. 25), comum. O que introduz a idéia de comunhão, comunidade”.

A comunicação ou o processo de se comunicar, como é conhecida nos dias atuais, sofreu diversas mudanças. A princípio os seres humanos se comunicavam através de pinturas rupestres e gestos, depois por sons emitidos

que não se pareciam com a fala dos dias atuais, porém a comunicação já acontecia. Com o passar do tempo, o ato de falar e escrever foi aperfeiçoado. A comunicação tem evolução contínua, sempre se modificando, devido às necessidades dos seres humanos. Como demonstrado na afirmação de Da Cunha (2007, p. 83):

Com os avanços da tecnologia da informação, vários conceitos, práticas e paradigmas relacionados à comunicação entre pessoas e grupos tiveram que ser drasticamente reformulados. Figuras como o mensageiro e a secretária-estênógrafa já fazem parte do passado.

A linguagem seja por escrita, sinais, sons ou figuras, tornou-se tão importante para o ser humano quanto à linguagem falada. Briggs e Burke (2004, p.19) relatam que “nas expedições que fazia, Alexandre, o Grande, carregava consigo um porta-jóias com a Ilíada de Homero”, e que, “além disso, uma grande biblioteca com cerca de meio milhão de manuscritos foi erguida na cidade que levou seu nome, Alexandria” (idem).

Santaella e Noth (1998, p.13) mostram que desde as pinturas pré-históricas até os dias atuais, na idade do vídeo e da infografia, nossa vida cotidiana está permeada de mensagens visuais.

A linguagem, a cultura e a tecnologia são elementos indissociáveis do processo de comunicação, Tattersal (2006, p. 73) afirma que “[...] se estamos procurando um único fator de liberação cultural que abriu caminho para a cognição simbólica, a invenção da linguagem é a candidata mais óbvia”.

Vários pensadores e pesquisadores desde a Grécia Antiga até o início do Século XX estudavam a Comunicação. Assim, afirma Berlo (1991, p.296), uns se atinham “a arte de discursar e persuadir” outros à comunicação e à sociedade como um campo acadêmico, entretanto, cada um desenvolveu suas pesquisas e teorias baseadas na Comunicação.

No entendimento de Sá (1973), são várias as teorias e cada uma delas dá diferentes pesos para cada um dos componentes da Comunicação. As primeiras afirmam que tudo que o emissor diz é aceito pelo receptor, surgindo a Teoria Crítica que analisa a transmissão/dominação ideológica na Comunicação de massa. Depois há a crítica do modelo e alguns estudiosos

dizem que o receptor tem consciência e só aceita o que deseja. Outros, afirmam que o receptor aceita/compreende conforme sua cultura, seus princípios.

Não faltam ao longo dos estudos da Comunicação, contribuições coerentes à compreensão de fenômeno tão complexo. Já que toda comunicação tem por objetivo a transmissão de uma mensagem, que é constituída por um número de elementos, como afirma Vanoye (1979, p. 15). Afirma ainda, que a comunicação é presente em todas as formas de linguagem (idem, p. 29).

Existem vários tipos de comunicação: as pessoas podem comunicar-se pelo código Morse, pela escrita, por gestos, por telefone, etc.; uma empresa, uma administração até mesmo um Estado podem comunicar-se com seus membros por intermédio de circulares, cartazes, mensagens radiofônicas ou televisionadas, etc. [...] A linguagem, segundo definição de Émile Benveniste, é um sistema de signos socializado. "Socializado" remete claramente à função de comunicação da linguagem.

Como exemplo do estudo da Comunicação, no âmbito da Psicologia, cita-se Pereira (1973, p.18) que procura salientar sobre a importância dos elementos sensoriais.

O ser humano é um "sistema" aberto em constante intercâmbio consigo próprio (vida interior mental e visceral) e com o mundo ambiental. Isso só é possível graças aos elementos e órgãos que forma o conjunto sensorial (órgãos do sentido, sensibilidade a dor, etc., etc.) e às funções perceptivas. [...] Durante a transmissão de sinais ou símbolos de comunicação, o colorido emocional e a tonalidade afetiva tem fundamental importância [...].

Na Sociologia, Menezes (1973, p.147) afirma que o processo de comunicação poderia ser considerado como fundamento da vida social.

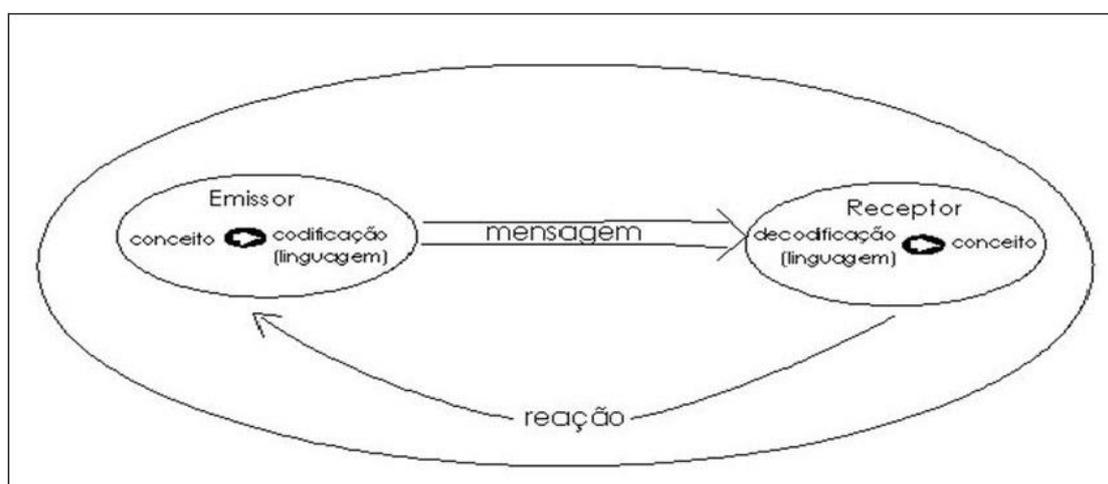
[...] Com efeito, num plano lógico de consideração aos fatos, o processo da comunicação humana poderia ser encarado como o fundamento da vida social e não o contrário, conquanto do ponto de vista da natureza ou da estrutura de tais fenômenos os dois se manifestam de forma nitidamente inseparáveis e, mais que isso, independentemente. [...].

Também Marques de Melo (1975, p.31) traça um rápido panorama da Comunicação por meio dos conceitos científico, filosófico e estrutural.

Adotando o conceito estrutural para trilhar, o autor resume a comunicação como: “[...] o processo de transmissão e recuperação de informações [...]”, mas adverte para o fato de que ao analisar o fenômeno comunicativo, cada ciência e corrente filosófica utiliza a sua própria terminologia, os seus conceitos específicos.

Através dos estudos sobre a Comunicação, foram definidos elementos que participam e tornam possível o ato de comunicar. Algumas definições variam de acordo com a linha teórica adotada, porém as teorias mais aceitas identificam seis elementos no processo de comunicação: o emissor, o receptor, a mensagem, o código (canal de propagação), o meio de comunicação, a reação (*feedback*)

Para exemplificar analisaremos a seguir o esquema da comunicação: o emissor é quem gera o processo e quem toma a iniciativa. O receptor, quem recebe a mensagem. Ele deve receber e compreender a idéia que se quer passar. A mensagem é o pensamento ou a idéia que o emissor pretende passar para o receptor. O Código é o conjunto de signos convencionais e sua sintaxe (ex.: a língua) utilizados na representação da mensagem, que devem ser total ou parcialmente comuns ao emissor e ao receptor. O canal através do qual o emissor transmite a sua mensagem ao receptor, é o meio, e por fim a reação/resposta é o último processo da comunicação, nos dias atuais também o chama-se de *feedback*. Toda comunicação deve ter esse elemento como um dos seus objetivos para completar todo processo.



**Figura 2 – Fluxo da Comunicação:**

Fonte: Disponível em: <http://www.ead.unicamp.br/minicurso/video/texto/Modulo1/mod001tela001>.

Sem eles a comunicação não ocorre, o entendimento não será perfeito, surgindo interpretações erradas entre as partes envolvidas.

Para que a Comunicação humana alcançasse o estágio atual, tanto em volume e formato, quanto em velocidade, foram necessárias diversas transformações fisiológicas e processos tecnológicos revolucionários.

A evolução da Comunicação ocorre paralelamente à evolução do homem e da sociedade, pois é fato, que a Comunicação está diretamente ligada aos sentidos, sendo impossível para a grande maioria dos seres humanos, viverem isolados.

A Comunicação é uma palavra ampla, onde se abre um leque de possibilidades em vários seguimentos. Com o surgimento de novas tecnologias, é aprimorada dia-a-dia em suas vertentes, possibilitando novas alternativas como forma de gestão. Knapik (2008, p. 78), discorre sobre sua importância na organização.

[...] No mundo dos negócios, deve existir uma atenção aos problemas da comunicação, sendo que o desafio para os gestores é estabelecer e manter uma rotina de comunicação eficiente e eficaz, evitando as temidas barreiras que desviam o sentido da mensagem. [...]

Nos dias atuais, ainda há dificuldades de Comunicação entre gestor e subordinado. Essa falha pode ter origem na ausência de um profissional capacitado para a função, onde o processo vai além da troca de informações e deve caminhar lado a lado com a de gestão. O próprio gestor deve ter um olhar atento, compreender e analisar cada ambiente organizacional.

Longe de ser um processo unilateral, a Comunicação é sobretudo um exercício de mútua influência, a partir da transmissão de informações, idéias ou emoções de uma parte para outra entre o emissor e receptor.

Não se pode isolar o fluxo de informação dentro de uma organização, por isso há a necessidade de um diálogo transparente entre gestor ou qualquer pessoa envolvida no cotidiano. As pessoas esperam algo, e tem a necessidade de saber como está seu desempenho na concepção das pessoas envolvidas no mesmo contexto profissional, esse processo ocorre por meio de *feedback*.

As empresas buscam a interação entre os indivíduos. Hoje comunica-se mais e rapidamente. Este ato auxilia no desenvolvimento pessoal e profissional, pois a todo momento recebe-se *feedback* de alguém.

### 2.3 O PODER DE SABER OUVIR

O real objetivo do *feedback*, analisando para quem aplica, deve ser o de mostrar ao outro como ele é visto por nós, com a finalidade de maximizar seu desempenho ou de readequá-lo ao objetivo proposto.

Já para quem recebe, o *feedback* deve ser tratado como um presente, como algo que deve-se aproveitar. Apesar de inúmeros profissionais queixarem-se do assédio moral, alegando que seus gestores pouco conhecem sobre seu trabalho e só citam situações inexistentes, que são exploradores e doutrinários.

Mas será que esses profissionais são realmente vítimas de seus gestores, ou são resistentes, não conseguindo enxergar suas limitações e as oportunidades de melhoria.

Ser receptivo e tentar aceitar o que o outro consegue enxergar em nós, mesmo não concordando, e que muitas vezes não percebemos que agimos de determinada maneira. Assimilar tudo que foi passado, compreendendo e tentando melhorar nos pontos descritos é uma capacidade que requer disciplina e humildade.

Todos sabem que é uma arte saber ouvir e com isso saber se comunicar com perfeição, onde todos a sua volta compreendam. Para isso, além de ter uma dicção fluente também se tem que aprender a ouvir principalmente as críticas.

A partir das críticas que se recebe, formula-se as respostas conforme o emocional, porém saber controlar-se e agir com a razão e expor com clareza é uma capacidade essencial para vida profissional, e tal desenvolvimento requer muito esforço para buscar a excelência plena da comunicação.

A ansiedade é um dos sentimentos mais aflorados nos jovens, pois com a necessidade de resolver tudo na hora e de conhecer os resultados, muitas vezes passam uma imagem negativa a quem está a sua volta.

O volume de informações recebido por um integrante da equipe deve estar ajustado à sua capacidade de articulação com os demais. Assim, a comunicação na equipe é uma via de mão dupla que nunca se fecha. A diferença do trabalho individual, a constante integração existente numa equipe leva seus membros a se colocarem como observadores permanentes, alternando-se nos papéis de falante e ouvinte.

O *feedback* é um processo que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executado por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

Entretanto, o momento de *feedback* é uma troca entre as partes e nem sempre é de elogios, porém quando recebemos uma crítica cabe ao receptor analisar a importância deste diálogo para a melhoria de suas atividades.

Isso melhora o autoconhecimento, reformula nossas atitudes e nos faz perceber melhor nossos pontos a desenvolver. Todos os profissionais deveriam dedicar um tempo do seu dia-a-dia para aplicar e receber *feedback*, mesmo que não seja uma prática comum em suas organizações.

## 2.4 MOTIVAÇÃO

O estudo do comportamento atrelado ao da motivação é alvo de pesquisas e teorias, pois todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva. Como o próprio termo sugere, motivação significa motivo para ação (Mattos, 1996, p. 368).

Segundo Motta (1995, p. 192), a motivação é a energia oriunda do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestada através de objetivos e tarefas específicas.

A condição ideal para haver forte motivação ocorre quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as expectativas organizacionais, e os recursos da organização são também adequados para atender às necessidades e objetivos individuais. Porém, são muitos os profissionais insatisfeitos com a organização e com o cargo que ocupa, essa

insatisfação pode ocorrer pela falta de planejamento como discorrido anteriormente.

Motivação é um tema que sempre despertou muito interesse, dada a sua relação com o comprometimento, o reconhecimento e as recompensas em suas diversas formas. São várias as teorias existentes, tendo como pilar a motivação do ser humano.

Dentre elas destaca-se a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1946). Ele afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte de nosso comportamento: a sobrevivência, proteção ou segurança, necessidade de pertencer a um grupo, estima ou ego e a auto-realização. Afirmando que as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação (MONTANA & CHARNOV, 2000, p. 205).

Já a teoria dos motivos humanos de McClelland (1987), destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e identifica três conjuntos que, segundo ele, são adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida como realização, afiliação e poder (AGUIAR, 1991).

Também se destaca a Teoria dos Fatores, Higiênicos e Motivacionais, porém não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver pessoas satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios. Para isso há necessidade de existir a reformulação nos cargos e a valorização efetiva das pessoas que os ocupam (MONTANA & CHARNOV, 2000, p. 206).

São inúmeras as teorias onde cada uma sugere uma filosofia para a motivação, sendo que todas tiveram grande importância e influência no processo de desenvolvimento comportamental. Levando-se a concluir que, à medida que a educação e seus modelos de interpretação da realidade se modificam, então, ao criar novas estruturas cognitivas e emocionais, o processo educacional possibilita outras formas de motivação.

O grande desafio no processo de gerar motivação é descobrir o estímulo mais adequado. Havendo a descoberta, entretanto, quando o ato de estimular não for suficiente para levar ao resultado esperado, pode gerar a frustração. Cabe aqui ressaltar que a motivação ou até mesmo a sua ausência, é um fenômeno

intrínseco, ou seja, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos externos funcionem para algumas pessoas, mas para outras não.

Segundo Bergamini (1980, p. 128), fica claro que as pessoas tem consciência de suas necessidades e objetivos:

Parece não haver mais dúvida, de acordo com muitas pesquisas feitas sobre o assunto, que as pessoas procuram ativamente oportunidades de satisfazerem suas próprias necessidades pessoais e chegarem aos seus próprios objetivos dentro do contexto do trabalho.

A grande diversidade de valores, necessidades e experiências representam um grande desafio e, conforme Vergara (2003, p. 42), “lidar com essas diferenças é a arte e a magia do gestor”. Então, para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz devemos buscar harmonia e equilíbrios de interesses.

De um lado, temos a organização propiciando formas de motivação e desenvolvimento, e do outro temos o indivíduo com o comprometimento. Que está diretamente ligado à ampliação da consciência do indivíduo. Segundo Bennis (1995), “quanto maior for a compatibilidade entre os valores pessoais e a tarefa a ser desempenhada, mais forte será o comprometimento profissional”. Pode-se dizer que a motivação ligada à realização de objetivos individuais é mais forte do que a motivação ligada à realização de objetivos financeiros.

Knapik (2008, p. 109), afirma que:

As empresas precisam de pessoas criativas, confiantes e flexíveis para gerenciar as mudanças e desenvolver as competências que agregam valor para a instituição, garantem a continuidade do seu emprego e as fazem merecedoras de premiações, promoções e aumento de salários. Quando os colaboradores apreciam o gosto pela conquista, sentem-se revigorados para prosseguir, resolver problemas e mudar.

Colaboradores entusiasmados para atingir metas, encarar desafios e atender as necessidades dos clientes e fornecedores internos e externos fazem a diferença e representam uma vantagem competitiva no mundo dos negócios.

A busca pela conquista não é um processo fácil, devido aos obstáculos encontrados pelo caminho, mas faz-se necessário. A gestão de pessoas deve estar preparada para o gerenciamento da conquista e para a atuação tornando-

a uma cultura dentro da organização, com colaboradores formados de pessoas motivadas, engajadas e, principalmente, satisfeitos no trabalho.

A motivação é um processo interno que deve ser estimulado pelos gestores e estar em sintonia com os resultados esperados pela empresa, sendo um diferencial a ser explorado e desenvolvido nas equipes de trabalho para construir um ambiente de conquista, como afirma Knapik (2008, p. 112). “a motivação é um fator interno, uma necessidade intrínseca de cada pessoa, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes à ação”.

Portanto, os gestores e os profissionais de gestão de pessoas devem estar atentos às teorias e compreender as necessidades que movem os colaboradores para atingirem resultados, propiciando o aumento de competitividade para a organização.

## 2.5 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional retrata a vida das empresas e molda o comportamento humano das pessoas que nela trabalham. Cada empresa, de acordo com sua história, cria uma cultura que orientará o comportamento dos seus integrantes.

Uma empresa não nasce com um perfil cultural. Ela se transforma, ao longo do tempo em uma cultura. O grupo de pessoas que formam a organização, ao se relacionar com o ambiente externo e ao criar uma estrutura interna para responder a essa integração, estabelece por meios de normas e regras, uma maneira própria de agir e interagir, ou seja, de ser e se fazer.

Conforme entendido na citação de Knapik (2008, p. 15):

Os processos organizacionais sofrem diretamente com as interferências do ambiente, principalmente com as constantes mudanças no aspecto social, político e econômico. [...] A cultura organizacional é composta por regras formais e informais que direcionam a forma de agir, pensar, perceber e compartilhar das pessoas que fazem parte de uma organização, direcionando seus esforços para alcançar os objetivos das empresas [...].

A medida que um grupo de pessoas passa a conviver de maneira mais frequente e sistematizada, com finalidade de desenvolver uma determinada atividade, esse grupo dá início a um processo de construção de hábitos e linguagem comuns e também de formação de cultura.

Segundo Banov (2009, p. 15) existem alguns elementos-chave para a formação da cultura organizacional: a filosofia da empresa, como base para a cultura, definindo o ambiente e como devem ser as pessoas que trabalharão na organização; a estrutura da organização; o papel exercido pelo líder que deve ser compatível com a filosofia da empresa e também o ambiente físico, logotipo e *layout* que ajudam na identificação da empresa tanto para os clientes quanto para os colaboradores.

O gestor deve estar atento ao ambiente físico e suas mensagens. Cada aspecto releva algo sobre sua cultura. Os arranjos físicos interferem no comportamento, favorecendo ou não as relações interpessoais. Podem ocorrer arranjos com os mais variados objetivos: facilitar ou impedir acessos, comunicação entre as pessoas, controle, entre outros. Lembrando que o arranjo físico também é usado para distribuição de status dentro da organização, relata ainda a autora.

Ainda segundo Banov (*idem*), pode-se entender que a cultura organizacional está ligada de alguma maneira com a motivação e seus resultados.

As políticas e práticas de Recursos Humanos são estabelecidas conforme a cultura de uma organização: os sistemas de recompensas, os critérios de promoção pessoal, os critérios estabelecidos nas avaliações de desempenho, a definição dos cargos, salários e benefícios, o tempo médio de permanência das pessoas na organização e os critérios de demissão. São elementos que direcionam a ação do gestor em relação aos seus subordinados. Por exemplo, se a empresa atrela cursos à promoção de pessoal, por exemplo que seja um colaborador, o gerente não poderá promovê-lo caso ele não faça os cursos estabelecidos pela organização.

A cultura é transmitida por diversas formas, como por exemplo, através de relatos dos colaboradores antigos; através da liderança como modelo a seguir; por símbolos que podem ser representados pelo ambiente físico e através da linguagem que são termos usados especificamente por uma cultura que identificam os colaboradores. Os termos descrevem situações, departamentos,

salas, objetos, pessoas-chave (pessoa com característica marcante, exemplo: o sorridente, o bonitão ou até mesmo o bom contador de piadas), jargões, siglas, etc.

Ainda segundo a autora (idem, p.16), os gestores devem conhecer esses elementos, pois são recursos que de alguma maneira eles acabam usando em determinada situação. Banov afirma que:

A mudança, nos dias atuais, é essencial para a sobrevivência das organizações e, ao mesmo tempo, a estabilidade e a manutenção da cultura são importantes para o seu desenvolvimento. Organizações que mudam frequentemente seus colaboradores não conseguem solidificar uma cultura, tão essencial à estabilidade social na empresa, uma vez que ela orienta a vida das pessoas nas organizações.

Ações planejadas de nada adiantam para a formação e o desenvolvimento de equipes se a organização não tiver uma cultura que alimente esse processo. Para que as equipes se desenvolvam é preciso que a cultura aceite e valorize esse desenvolvimento, ou seja, uma cultura organizacional que não seja refratária ao trabalho em equipe.

Dando ênfase também ao clima organizacional, Knapik (2008, p. 23) define como clima “o ambiente psicológico que existe dentro de um departamento ou empresa, é aquela condição interna percebida pelas pessoas e que influencia seus comportamentos”.

O clima organizacional está ligado à motivação da equipe, aos aspectos internos da organização que conduzem diferentes níveis ou tipos de motivação e dão origem a comportamentos que podem ser favoráveis e benéficos ou desfavoráveis e prejudiciais ao trabalho.

Costa (2009, p. 141) define o clima como um fenômeno que decorre dos efeitos gerados por elementos que integram e impactam a organização em pelo menos dois grupos: o primeiro inclui elementos da própria cultura interna como crenças, valores, tradições, comportamentos, entre outros; e o segundo, é decorrente das estratégias e recursos utilizados para a gestão como procedimentos, metas, processos de trabalho, tecnologia, aprendizagem, conhecimentos existentes.

O autor afirma ainda que “muitas vezes o clima é entendido como se fosse a cultura organizacional, mas esse posicionamento é incorreto”. O clima e a cultura são processos distintos, sendo que a cultura organizacional é duradoura, difícil de ser modificada, já o clima é dinâmico, mas volátil, melhora ou piora em algumas situações, pois é afetada pelos indivíduos. Pode-se dizer que o clima é o estado de espírito da equipe.

Katz e Kanh (1978, p. 85), usaram em seus livros os dois termos como sinônimo, como demonstra a afirmação a seguir, “(...) toda organização cria sua própria cultura ou clima, como seus próprios tabus, usos e costumes. O clima ou cultura do sistema reflete tanto as normas e valores do sistema formal como sua reintegração no sistema informal”.

Entretanto, com a evolução dos estudos na área, está claro que o clima e a cultura são fenômenos diferentes. A cultura é anterior ao clima, possui forte influência sobre as demais realidades da organização. Cita-se como exemplo o modelo de gestão adotado: autocrático, democrático, paternalista ou liberal (CAVACANTI, 2010). A filosofia que direciona a definição das políticas de gestão, formação do sistema de avaliação de desempenho e as ferramentas utilizadas, cabe aqui ressaltar o *feedback* como instrumento para o desenvolvimento da organização e indivíduos.

Não existe um clima ideal, as pessoas se identificam ou não com o ambiente de trabalho para manter um alto nível de motivação, pois o mesmo influencia no desempenho das pessoas e satisfação do mercado.

Algumas situações, por exemplo, a estrutura da empresa, as responsabilidades, o reconhecimento e o apoio, interferem no clima organizacional segundo Knapik (2008, p.23), por estarem diretamente relacionada aos estilos de lideranças abordadas nas organizações e com conseqüência a existência de *feedback* ou não.

As organizações necessitam comprometer todos os colaboradores com suas políticas e diretrizes por meio de um conjunto de elementos interdependentes, no qual fazem parte as estratégias, missão, valores, visão, ferramentas de gestão entre outras.

### 3 LIDERANÇA

As pessoas tem se preocupado com a natureza da liderança desde o início dos tempos. As primeiras pesquisas tentaram identificar os traços que diferenciaram pessoas em cargos de chefia consideradas líderes e não-líderes ou os líderes bem sucedidos e os mal sucedidos. Alguns dos estudos focam os fatores de personalidade como inteligência, ambição e agressividade, e características físicas, como altura, força e atratividade. No âmbito genético, nenhuma pesquisa foi considerada consistente.

Alguns estudiosos afirmam que o sucesso da liderança depende de comportamentos, como explicam Davis e Newstron (2001, p. 151):

[...] o sucesso da liderança depende de comportamentos aprimorados, habilidades e ações e não de traços pessoais. Isto é muito significativo, uma vez que comportamentos podem ser aprendidos e modificados, enquanto que traços são relativamente rígidos. Os três diferentes tipos de habilidade que os líderes utilizam são técnica, humana e conceitual. Embora tais habilidades sejam interligadas na prática, elas podem ser consideradas separadamente [...].

Tais habilidades tem características específicas, porém são analisadas em conjunto. A habilidade técnica refere-se ao conhecimento teórico ou prático que o indivíduo adquiriu sobre determinado assunto.

A humana é a habilidade de trabalhar efetivamente com pessoas e desenvolver equipes de trabalho, ou seja, capacidade de relacionar e resolver atritos caso ocorram. Essa é uma habilidade muito importante para um líder. E por fim a habilidade conceitual é a habilidade de pensar em termos de modelos, estruturas, de traçar metas, objetivos, planos de gestão. Uma habilidade em nível de gerência.

A habilidade conceitual lida com idéias, enquanto a humana diz respeito às pessoas e a técnica, envolve objetos e situações.

### 3.1 ESTILOS DE LIDERANÇA

Liderança é um dos temas mais estudado pela Administração, são mais de 2.500 estudos sobre o assunto, gerando várias definições. Das diversas teorias, as dos estilos de lideranças e a da liderança situacional apontam como destaque o comportamento do líder de exercer grande influência sobre o comportamento dos liderados nas organizações.

Os líderes possuem carisma e conseguem influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas, educando e orientando as pessoas para a busca de seus resultados.

Entretanto ela nem sempre tem uma conotação positiva, os estilos de liderança que dependem de padrões recorrentes de comportamento de líder, os quais repercutem na dinâmica de interação com a equipe de trabalho. Podemos observar três tipos básicos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal. (KNAPIK, 2007, p. 64 - 65).

- **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA:** O líder determina as regras, as atividades, os objetivos, os companheiros de trabalho através da seleção com critérios pessoais e também estabelece as formas de execução da tarefa. O líder tem comportamento dominador e se cerca dos liderados considerados próximos, ou seja, aqueles com os quais se identifica. A atenção dada pelo líder é individual e a avaliação pessoal. O ambiente é de rigidez e controle. Os grupos de trabalho podem apresentar sinais de tensão, frustração e descontentamento.
- **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA:** Normas, regras, atividades e execução são discutidas e decididas pelo grupo, estimulado pelo líder. O líder fornece apenas orientações e recomendações. As avaliações feitas pelo líder são objetivas, factuais e justificadas. O grupo determina as técnicas de execução das tarefas e sua divisão. Cada membro do grupo tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder é participativo no grupo, sugerindo quando solicitado e sempre apresentando alternativas para o grupo escolher, porém dando oportunidade de participação dos outros membros. Os grupos de trabalho tendem a apresentar maior qualidade no seu trabalho e um clima de satisfação, comprometimento e integração.

- **LIDERANÇA LIBERAL:** Com completa liberdade individual e grupal. O líder apenas fornece o material de trabalho e só oferece informações quando solicitado. Não participa das atividades ou de suas atribuições. Tudo fica a cargo do grupo com completa falta de participação do líder: divisão de tarefas, escolha de companheiros para trabalhar, entre outros. O líder não avalia e quando solicitado faz comentários aleatórios sobre o grupo.

Muitos entendem como liderança o processo de encorajar ou ajudar os outros a trabalharem com entusiasmo na direção dos objetivos, outros definem como a arte de educar, orientar e afirmam ainda que “liderança é como beleza; difícil de definir, mas fácil de reconhecer” (Bennis, 2003, p. 74).

Knapik (2008, p. 62) traça uma rápida definição para liderança: que “é uma influência interpessoal e um fenômeno social, uma capacidade de influenciar as pessoas por meio de idéias, exemplos e ações e fazer com que atinjam metas propostas ou passem a acreditar em crenças ou conceitos”.

Na realidade, quando se fala em gerenciar, se pensa em coordenar pessoas, e o desafio dos líderes é fazer seus liderados fazerem, ou seja, trabalhar, unir os esforços e conhecimentos para realização de uma tarefa, de uma meta, que pode ser individual, do grupo ou da organização.

É o fator humano que ajuda um grupo a identificar para onde está caminhando e assim, motivá-lo em direção aos objetivos. Sem liderança, uma organização seria somente uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro seria somente músicos e instrumentos. A orquestra e as organizações necessitam de liderança para desenvolver ao máximo suas competências.

A liderança constitui um aspecto muito importante da Administração, mas não é tudo. É exigido dos administradores planejarem e organizar, sendo uns dos principais papéis do líder, influenciar pessoas a buscarem de maneira eficiente e com entusiasmo, metas anteriormente traçadas. Isso significa que bons líderes podem ser maus administradores, e bons administradores podem ser maus líderes. Embora consigam fazer com que seus grupos atuem, não conseguem fazê-lo dentro de direções que melhor atendam seus objetivos organizacionais.

Poder, autoridade e responsabilidade são fatores intrínsecos que se fazem presentes no exercício da liderança. Onde o atual líder de uma equipe pode vir a ser liderado de amanhã, em um processo de mudança de papéis dentro da organização.

O poder é a habilidade de influenciar indivíduos e está relacionado com a capacidade de liderar, Beteman e Snell (1998), afirmam que gerar motivação envolve também o poder que o líder dispõe, por exemplo: o poder legítimo, adquirido do cargo ocupado dentro da organização, classifica também nesse caso como poder informal. O poder sobre recompensas baseia-se na concessão de prêmios materiais e sociais, que acabam por influenciar positivamente no comportamento do indivíduo. Já o poder de coerção, provém do controle sobre eventuais punições para comportamentos indesejáveis, ainda temos o poder de referência, onde o indivíduo desperta admiração das pessoas e por fim o poder por competência, baseado nos conhecimentos e habilidades que este indivíduo possui, valorizados pelo grupo e lhe servem de modelos.

O direito de comandar pessoas visando à obtenção de resultados provém de autoridade que o indivíduo adquire, onde sua base é a formalidade e a aceitação. Já a autoridade, entende-se como a obrigação criada a partir do momento em que se aceita uma determinada parcela de autoridade.

Para muitos destes líderes esta integração se dá através do *feedback*, que procura melhorar a comunicação na organização, pois é necessário um canal aberto entre as partes, a fim de criar ou corrigir percursos.

Sendo assim, o *feedback* é uma das ferramentas que o líder pode utilizar para extrair o máximo de resultados para a organização. Através do estabelecimento de uma relação de confiança entres os envolvidos, a fim de proporcionar o menor nível de intempéries na organização.

## 4 FEEDBACK

Estão cada vez mais presentes em nosso dia-a-dia e em nosso vocabulário as palavras estrangeiras. Inclusive em âmbito profissional, um bom exemplo são as expressões *coaching* ou *headhunter*. Outra palavra conhecida está ganhando cada vez mais espaço no cotidiano dos profissionais, o *feedback*.

*Feedback*, é um palavra inglesa, do radical *feed*, alimentar, e do radical *back*, voltar, obtendo-se retro alimentar. O seu uso como uma ferramenta de gestão, está se tornando primordial na vida dos gestores.

No dicionário Michaelis (2010), *Feedback* está definido como uma ação de controle retroativo; o mesmo que realimentação em cibernética, e retroação em psicologia.

Pode estar presente em todos os momentos, não só nas questões profissionais, mas também nas pessoais. Um exemplo é qual a nossa expectativa depois de uma prova. Receber a nota, que demonstra o domínio ou não daquele conteúdo, isso se define com sendo um *feedback*.

Na linguagem popular, o termo *feedback* também pode ser considerado como provimento de informação sobre o estado de um sistema. Por exemplo, enquanto se aguarda o carregamento de um determinado *site*, uma barra de carregamento mostra ao usuário o percentual já concluído, ou seja um *feedback*.

O termo foi emprestado da cibernética e designa o sinal que permite controlar e regular uma operação, enquanto ela se efetua. A princípio foi utilizado pela NASA (*National Aeronautics and Space Administration*) na época em que os foguetes não eram tripulados e sim teleguiados, sendo pilotados pela central de controle. Nessa situação os foguetes, já em sua trajetória para o alvo determinado, emitiam um sinal para a NASA indicando seu posicionamento e sua direção. A NASA interpretava esse sinal e, em FEED BACK, devolvia o sinal REDIRECIONANDO o foguete para atingir o alvo. Esta situação aplica-se para a questão da comunicação e de sua compreensão. Alguns destes retornos representam uma simples confirmação do recebimento da mensagem,

"está certo", por exemplo. Outros, simples concordância, "sim", ou discordância, "não".

No domínio da comunicação, o *feedback* designa o conjunto de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da emissão da mensagem: se foi recebida ou não, compreendida ou não. Podendo sua resposta ser verbal ou não-verbal como, por exemplo, um simples sinal de cabeça. Ele favorece a comunicação, dissipando as inquietudes, os receios e as tensões no relacionamento entre emissor/receptor.

Para entendermos melhor, analisamos uma síntese do fluxo da comunicação. O emissor passa sua mensagem para o receptor, ela é processada até o receptor retornando a comprovação do recebimento da mensagem através do *feedback*.



Figura 2 – Fluxo da Comunicação:

Fonte: Disponível em: <[www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/492.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/492.pdf)>

Existem *feedbacks* que são emitidos conscientemente pelo receptor, isto é realizado oralmente, escrito ou por simples gestos. Mas há os inconscientes, como no caso de expressões faciais. Também existem *feedbacks* que não dependem do intelecto ou de emoções, por exemplo, a reação do organismo a um medicamento pode ser avaliada pela queda da temperatura, pela diminuição da contagem bacteriana, etc. (MOREIRA, 2009).

Os *feedbacks* não provêm somente do homem ou de outros seres vivos, podem derivar também de seres inanimados. Para a geologia, a desintegração e a decomposição das rochas representam um *feedback* a agentes agressivos, como chuva, vento, variações de temperatura, flora e fauna. Na entrada de água nas caixas d'água prediais, há uma válvula que automaticamente se abre

ou se fecha, como *feedback* à mensagem da bóia que a informa sobre o nível da água no interior da caixa. A retroalimentação é um procedimento existente em diversos tipos de sistemas, sejam eles biológicos, econômicos, elétricos (circuitos), sociais ou outros, por exemplo, o termo *feedback* é utilizado nas Teorias de Sistemas e de Controle, na Engenharia Elétrica, na Engenharia de Controle, na Psicologia, na Biologia e especificamente na Endocrinologia.

Já para a Administração, *feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA, 2009, p. 115). No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Normalmente esse processo é oriundo de uma avaliação de desempenho.

Então, apenas para fortalecer um ponto fundamental no *feedback*, é que ele não é uma opinião, por exemplo “não gostei”, “não é assim”, e sim uma reorientação portanto “é necessário dizer porque não gostei” ou “se não é assim, então como é?”, de maneira que fique claro para o receptor onde está errando, e qual a melhor maneira a ser feito, para que haja uma melhoria continua tanto na comunicação entre as partes quanto no crescimento profissional de ambos, conforme afirmação de Moreira (2009, p. 7).

[...] Portanto, *Feedback* é uma REORIENTAÇÃO para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...] É difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento. E uma das melhores ferramentas para isso é o *feedback* [...].

Grande parte das empresas se preocupa com a opinião dos seus clientes sobre seus produtos e serviços, então como crescer nesse mercado tão competitivo sem uma direção, é pelo *feedback* de seus clientes e fornecedores que este crescimento se torna possível.

E se a presença do *feedback* é indispensável para o desenvolvimento profissional e pessoal, é a ausência que deve ser alvo de preocupação. Os seres humanos não ficam sem respostas sobre algo, se não tem, criam uma. E geralmente a resposta que criam é sempre contaminada por circunstâncias desfavoráveis, ou seja, sempre pensam o pior.

Isso quer dizer que a ausência do *feedback* causa dificuldades como por exemplo, na questão profissional causa desmotivação entre os colaboradores, insegurança, baixa estima, entre outros males.

A utilização desse processo na gestão ainda não é uma prática convencional. A famosa frase “preciso lhe dar um *feedback*” sempre gera preocupação e ansiedade. Porém sem ele não há desenvolvimento, como crescer sem *feedback*? Mesmo para os filhos o processo de *feedback* é inevitável e fortalecedor do aprendizado e formação. Como afirma Knapik (2008, p. 83).

[...] Todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do *feedback* – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho [...].

O primeiro passo para se trabalhar com o *feedback* é reconhecer o seu objetivo de reorientação. Quando o indivíduo recebe uma informação, do sistema, do dia-a-dia no trabalho, das pessoas, etc, analisa a informação e devolve, em forma de *feedback*, uma reorientação para o receptor.

A diferença entre uma relação de trabalho eficaz e produtiva, onde todos compreendam o que se espera de cada um, de relações tensas e desgastantes que geram retrabalho e queda de qualidade, está ligada na prática de dar e receber *feedback* de forma eficiente.

Portanto, não se subestima sua importância, ele é fundamental em situações que envolvam trabalho em equipe, gestão e desenvolvimento de pessoas, aprendizado e clima organizacional.

O *feedback* é uma importante ferramenta para diversos processos de gestão, entre eles se destacam: direcionar o foco das pessoas; incentivar e reforçar o desempenho; incentivo a busca do desenvolvimento pessoal e ainda oferecer

alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento, que não se deseja ver repetido, afim de que no futuro o indivíduo possa efetuar um trabalho ou ação de forma eficaz, gerando benefícios para a organização e para o próprio indivíduo.

É evidente que o *feedback*, em muitos casos, se apresenta para direcionar uma ação, tendo como objetivo melhorar uma ação já executada. Por isso, é visto como um questionamento ou reação mais ríspida, ou seja, é visto por parte de quem recebe com receio, aonde o seu gestor irá somente criticar, entretanto, o processo de *feedback* também tem como objetivo elogiar.

O *feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou o grupo, a aprimorar seu desempenho e alcançar seus objetivos. Através da comunicação fornecendo informações sobre como a sua atuação afeta outras pessoas e a organização.

A sua prática, requer o desenvolvimento de habilidades de comunicação, por parte do emissor, pois quando mal aplicado, o *feedback* pode gerar consequências desastrosas.

#### 4.1 LIDERANÇA E O *FEEDBACK*

O *feedback* é a capacidade de dar e receber opiniões, críticas e sugestões sobre algo pessoal ou profissional (MOREIRA, 2009). Torna-se uma das características que um líder deve desenvolver ao longo de sua carreira. Portanto, pode-se afirmar que *feedback* além de ser uma ferramenta eficaz de gestão, também é muito importante na vida de um profissional em ascensão.

Mais do que uma ferramenta de gestão, é uma ação de treinamento e desenvolvimento de equipes e pessoas, que agrega alto valor pela sua característica de educação continuada, então o *feedback* é de responsabilidade gerencial, pois é justamente o líder que comunica normas, procedimentos, orientações, elogios, críticas, etc.

O desenvolvimento da prática do *feedback* pelo líder, é um indicador de autodesenvolvimento que auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os objetivos.

Muitos líderes, utilizam o *feedback* para aumentar as competências e reforçar o comportamento desejado; alinhar expectativas e definir prioridades; preencher lacunas com novas informações; identificar e promover ações corretivas; aliviar o medo do desconhecido. São vários os resultados positivos dentro de uma organização com a implantação deste processo pelos seus líderes.

A falta de *feedback* causa transtornos de toda ordem, pois interfere decisivamente na motivação, no relacionamento, no monitoramento do autodesenvolvimento, no alinhamento de objetivos e nos resultados do negócio.

Uma empresa onde não há comunicação e interação entre os seus colaboradores pode ser lucrativa a curto prazo, mas pode se tornar um ambiente de trabalho inadequado, o que impede o seu crescimento a longo prazo. Sendo assim, a adequação se faz necessária.

Cabe ao gestor ter a sensibilidade para gerir os problemas da organização por falta de comunicação entre os indivíduos. É muito importante ressaltar que lidar com pessoas é a parte delicada de qualquer liderança empreendedora. Finanças, marketing e estratégias, tudo é muito importante, mas no final o que realmente faz a diferença é as pessoas e lidar proativamente com o assunto.

Antes de fornecer um feedback é importante que o gestor esteja atento aos seguintes aspectos: imparcialidade, aplicabilidade, especificidade, oportunidade e diretividade. (COSTA, 2009, p. 144):

A imparcialidade não deve conter julgamento de valor, sendo uma comunicação refletiva é mais pessoal que generalista, mais descritiva que avaliativa, contém mais verdade relativa que verdade absoluta e é mais motivadora que impositiva. A aplicabilidade, designa em que o *feedback* deve focar alguns aspectos do comportamento que está ao alcance do receptor modificar em si mesmo.

Ser o mais específico possível, escolhendo o local apropriado para dar o *feedback*, se o assunto é particular, o local requer privacidade. O quanto antes oferecer-lho melhor, pois a partir do momento em que foi diagnosticado o erro deve-se corrigi-lo evitando possíveis transtornos.

Costa (2009, p. 115), alerta sobre a importância do momento psicológico dos indivíduos e da diretividade:

O momento de fornecer *feedback* é muito importante. Respeite o seu momento psicológico e o momento dos outros. Não tente escrever ou falar, estando fora de seu equilíbrio emocional. Você certamente transportará seu estado emocional para dentro da comunicação, o que certamente será prejudicial. Procure se recompor primeiro. O mesmo se aplica ao outro. Não tente manter uma comunicação com o outro enquanto ele estiver fora de equilíbrio emocional [...] No *feedback* não há delegação de responsabilidade. Se foi você quem observou o fato, é você quem deve relatar o mesmo à pessoa que provocou o acontecido. Esses cuidados precisam, também, levar em conta as dimensões éticas e psicológicas do *feedback*.

É fato que quanto mais sincero for o *feedback*, mais confiança e credibilidade serão criadas na relação, e o resultado é a troca de confiança, onde cada indivíduo desenvolve esse sentimento em relação ao outro, pois os fatos são claramente expostos e debatidos. Mesmo que existam *feedbacks* negativos, por exemplo, quando houver a necessidade de dispensa do colaborador, esse não será surpreendido, já que as orientações são de conhecimento do mesmo. Ele só será construtivo se o seu conteúdo for verdadeiro e a sua intenção ou motivação ajudar o outro.

Souza (2008) apresenta uma situação que vivenciou, onde uma organização que passava por sérias dificuldades financeiras deveria cortar 10% dos seus custos com pessoal. Diante do caso, apresentou os líderes que se utilizavam do *feedback* como tendo facilidade em selecionar o colaborador que seria mantido, entretanto:

Para alguns, foi uma tarefa fácil, já que praticavam o *feedback* e as avaliações, mas para um líder em especial, tratava-se de uma tarefa muito complicada, já que deu nenhum *feedback* e nem fazia as avaliações de seus colaboradores, conclusão escolheu por afinidade aquele que deveria ser dispensado, no dia do desligamento a justificativa que foi dada ao colaborador, foi que ele não tinha o perfil da empresa, detalhe o funcionário tinha 5 anos de empresa. Será que depois de cinco anos o líder descobriu que ele não tinha o perfil, me parece que demorou um pouco, não acham?

Então pode-se concluir, a importância do *feedback* e das avaliações de desempenho para ambas as partes, onde o encarregado expunha para o colaborador seus pontos fortes e fracos dentro da organização, e no dia da

demissão o líder justificava o desligamento com base nos pontos que não foram corrigidos.

## 4.2 FEEDBACK POSITIVO OU NEGATIVO

Sabemos que em uma empresa o *feedback* deve ser constante. Tanto dar, quanto receber. Ele é um fator importante para que se possa mantê-la funcionando com o mínimo de risco. Mas o emissor deve ter alguns cuidados ao dar um *feedback*. Vale lembrar, que antes de concedê-lo é necessário pensar como o receptor reagirá com as informações que lhe são apresentadas, afim de se preparar para este processo.

O *feedback* é o que se diz a uma pessoa sobre a sua conduta, ações e rendimento, é visto como parte de um processo de melhoria e auto-motivação.

De fato, muitos profissionais utilizam essa ferramenta como forma de cobrança, de gerir e criar pressão, competitividade entre os funcionários. Mas esse, definitivamente não é o objetivo deste instrumento.

Quando se recebe um *feedback* que não é esperado, a tendência é interpretar como algo negativo. É preciso saber lidar com as críticas, quando não rende elogios. O desafio é mudar o enfoque, entender que a crítica pode ser um indicador de caminhos para a mudança. O fato das ações serem criticadas indica que elas não surtiram o efeito planejado/ desejado.

Bittar (2010), afirma que a primeira reação normal do indivíduo é a negação. Muitos reagem com revolta ou indiferença, mas tem que se educar para reagir ao *feedback* movido pela razão, avaliando a crítica, que pode ser aproveitada.

Uma crítica feita de forma correta pode ser muito construtiva para um profissional. Por isso, é importante saber receber um *feedback* negativo e avaliar seus pontos. Ele dá a oportunidade de rever e melhorar o comportamento.

Alguns profissionais usam o termo *feedback* para melhoria ao invés de *feedback* negativo, aplicado quando o resultado da ação não foi alcançado. Sua intenção não é criticar, mas apontar possibilidades de que o erro não seja repetido.

Ao receber um *feedback* negativo, não se deve encarar com um fracasso e sim com um desafio a ser superado para tornar-se um resultado positivo. Procurar escutar atentamente, essa é a única forma de tirar proveito do *feedback*, conforme afirmação de Knapik (2008, p. 84).

[...] O *feedback* pode ser uma realimentação positiva e reforçar um comportamento desejado, demonstrar uma comunicação clara e precisa, mas também pode identificar uma falha no processo de comunicação, um comportamento indesejado ou inadequado. Nesses casos, o *feedback* pode enfrentar certas resistências da parte de quem recebe as informações [...].

Uma única palavra como: “gostei!”, “bom trabalho!”, são exemplos de como é simples fornecer o *feedback* positivo, contendo uma energia motivacional muitas vezes subestimada. O elogio representa uma força que pode até mudar a eficácia de um grupo.

No *feedback* positivo, todos se beneficiam. A organização ganha energia positiva que, conseqüentemente, tende a aumentar a produtividade. O receptor ganha motivação e estímulo para trabalhar melhor.

Os benefícios desse processo são potencialmente grandes, enquanto o custo de se elogiar os outros é mínimo. O único custo identificável é o tempo necessário. Este é um ato de construir um ambiente melhor e motivador para as pessoas que o cercam.

Porém para ser eficaz, o *feedback* precisa atender aos requisitos de sinceridade, oportunidade e isenção, como afirma Campbell, presidente da Dinsmore Associates, (2009). Para as empresas esse processo se torna fundamental na manutenção do clima organizacional, pois a maioria dos problemas dentro da organização é oriunda da comunicação mal conduzida.

É fato, que a principal ferramenta do *feedback* é a comunicação, e para que esta seja assertiva o foco deve estar no receptor da mensagem, ou seja, a forma correta como a comunicação é apresentada, já que pode causar efeitos positivos ou não.

Dar *feedback* pode ser estimulante para todas as partes, isso porque esse processo contribuiu fundamentalmente para a qualidade final da empresa já

que o relacionamento com o cliente interno passa a ser revisto com frequência pelas organizações.

Será mesmo que existe *feedback* positivo ou negativo se os dois têm a mesma finalidade, auxiliar no desenvolvimento do profissional, ou é apenas uma questão de compreensão por parte do receptor? Moreira (2009, p. 42) afirma que não existe *feedback* negativo, já que ele é uma ferramenta gerencial com o objetivo de reorientação e desenvolvimento.

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

O autor ainda afirma que se o *feedback* for realizado com o objetivo de reorientar o subordinado e não de humilhação, afim de promover o desenvolvimento e alcance da meta, não pode ser chamado de *feedback* negativo.

Relações pessoais são baseadas em opiniões sobre o que deve ser mantido ou modificado. Novos produtos e serviços são lançados baseados nas opiniões de clientes. Nossa vida pessoal é influenciada diariamente pelo processo contínuo de dar e receber *feedback* e saber como lidar com ele.

### 4.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O processo de desenvolvimento de pessoas inclui o treinamento, que através de análise percebe-se a necessidade do grupo ou do indivíduo, entretanto, esse ato vai além, compreende o autodesenvolvimento, este é intrínseco a cada indivíduo, podendo ser assistido ou não. Ele contempla o desenvolvimento da pessoa como um todo, reporta às várias formas de aprendizagem e, conseqüentemente, não se restringe ao ambiente de sala de aula, mas a diferentes espaços e mídias que estão ao alcance de todos.

Entende-se como desenvolvimento o processo de crescimento contínuo, sendo que essa ação não retroage, pois uma vez realizado um aprendizado, o

indivíduo está apto para outros desafios, nos quais pode utilizar-se de novos aprendizados que sejam ou não complementares aos propostos anteriormente. (BERGAMINI, 1988).

O desenvolvimento de pessoas engloba experiências, vivência, percepção e, principalmente, a capacidade pessoal de cada um. Esse processo é somador, onde todos os estímulos e conhecimentos absorvidos ao longo de sua trajetória compõem a sua desenvoltura perante as situações do cotidiano.

Cada indivíduo possui suas características e desejos, então, quanto mais as pessoas estiverem voltadas para algo que gostam e para o qual têm aptidões, mais rápido e vantajoso será seu processo de desenvolvimento e desempenho profissional. Por isso, é importante que as pessoas estejam em lugares em conformidade com seus perfis, interesses e sonhos.

As organizações devem procurar atrelar o desenvolvimento pessoal ao organizacional. Afinal, são indivíduos com reações e emoções que as compõem e, não são somente as pessoas que se desenvolvem, mas também as organizações por meio delas, afirma Davel e Vergara (2001, p. 31):

[...] pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, corporativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral [...]

De cada um depende seu desenvolvimento, porém cabe a organização e ao gestor proporcionar maneiras de o indivíduo se desenvolver. Como ferramentas, utiliza-se o *feedback* e a avaliação de desempenho. É fato, que estes dois instrumentos de gestão proporcionam, para ambas as partes, um maior nível de assertividade em meio às intempéries que possam ocorrer no cotidiano em uma organização em contínua expansão.

#### 4.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Inicialmente os programas de avaliação apresentavam a tendência de enfatizar traços, habilidades e deficiências dos colaboradores. Entretanto, os sistemas

atuais tem como filosofia básica a ênfase no desempenho por um determinado período e nos objetivos futuros.

A concepção atual salienta ainda, a participação dos colaboradores na organização em conjunto com o gestor. Dessa forma, sua filosofia é baseada na orientação dos indivíduos, foco nos objetivos e metas, e também na fixação mútua de objetivos entre as partes envolvidas no processo, ou seja, gestores e subordinados. Conforme demonstra Davis e Newstrom (2001, p. 100):

O princípio subjacente à mútua fixação de objetivos é o de que as pessoas irão trabalhar mais por objetivos e metas que ajudaram a estabelecer. [...] Entre os anseios e desejos estão o desempenho de tarefas significativas, compartilhar do esforço do grupo, compartilhar do estabelecimento de objetivos, dividir as recompensas pelo esforço despendido e contínuo crescimento pessoal. A fixação mútua de objetivos ajuda a atender tais necessidades [...].

A avaliação de desempenho serve para identificar as contribuições do indivíduo à organização e a sua desenvoltura em relação à determinada tarefa apresentada a ele. Essa avaliação tem sido cada vez mais comum nas organizações, pois fornece uma base para importantes decisões, como por exemplo, aprovar o colaborador em contrato de experiência, bonificações, promoções, enfim, são várias as utilidades.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal o *feedback* é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É ainda uma atividade realizada com a finalidade de maximizar o desempenho de indivíduo ou grupo. Todo o processo de avaliação de desempenho, tem por sua finalidade fornecer um *feedback* para o colaborador, independentemente da forma como é realizada.

Sendo o *feedback*, o resultado da avaliação, vale salientar a importância do desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira espontânea, franca e confiante. Portanto, se torna uma questão de atitude e não de técnica, por outro lado, existem diversas técnicas de avaliação, como a avaliação 180°, 360° ou até 920° onde o indivíduo é avaliado por diversos membros e níveis hierárquicos da organização, mas o *feedback* será oferecido pelo seu superior após os apontamentos, conforme relata Bergamini e Beraldo (1988).

É interessante notar que o processo de avaliação não termina com o preenchimento da ficha de avaliação, pois é apenas levantamento de dados e no que isso implicará, afirma Moreira (2009, p. 50). O autor ressalta ainda sobre a importância da reunião de *feedback* e da avaliação de resultados, o que é determinante para o crescimento profissional (Idem, p. 52).

É quando informamos ao maior interessado nesse resultado, que é o próprio avaliado, sobre esse levantamento de dados, que possibilitarão adequar esforços e competências. Gosto de comparar a avaliação de desempenho com a pesquisa de opinião que é realizada com os clientes.

Essa atitude, de dar um prospecto sobre o desempenho do indivíduo, é justamente o centro das ações de um programa de Avaliação de Desempenho. Para avaliar as metas da empresa em relação aos objetivos de cada funcionário é fundamental que todos compreendam a importância de cada passo da Avaliação de Desempenho, sendo o *feedback* um dos mais importantes.

Especialistas nesse processo apontam que para o avaliado, é importante estar aberto às críticas e entender que cada uma delas é feita com objetivos de que melhore em sua função. Já para o avaliador, é fundamental que ele seja acima de tudo ético e transparente e que tenha em mente que uma crítica é uma valiosa ferramenta de melhoria. Moreira (2009, p. 44) deixa claro essa troca na seguinte afirmação: “percebam que, da mesma forma que estamos aplicando *feedback* ao nosso subordinado também estamos recebendo *feedback*[...] É um momento em que a troca de percepções e pontos de vistas podem “asfaltar” um novo caminho de soluções”.

Para que a avaliação funcione, é preciso que as pessoas envolvidas no processo compreendam o real sentido da palavra *feedback*, que é positivo, uma informação que serve para avaliar os resultados, sendo uma chance para repensar o comportamento, a imagem e descobrir como avançar na carreira.

## 5 PESQUISA

Com base em pesquisa realizada com quarenta sujeitos na cidade de Assis/SP, em organizações de pequeno, médio e grande porte, percebe-se a existência do *feedback* no cotidiano, sendo que 65% dos entrevistado são de empresas mediana, 57,5% já participou de uma avaliação formal de desempenho, entretanto apenas 20% dos entrevistados atuam em organizações onde existe o processo. Onde é fato que empresas de melhor estrutura, os colaboradores tem maior consciência da importância desta ferramenta para crescimento profissional e pessoal.

Um fato relevante a ser considerado é que 82,5% dos entrevistados entendem o significado do *feedback*, tem-se a idéia de uma ferramenta para melhorar o desempenho nas atividades propostas, de obtenção informações/orientações para crescimento. Faz com que haja o aumento do sentimento de confiança na relação entre o líder e liderado gerando um maior nível de acertividade dos objetivos propostos. Afirma-se que um bom líder sabe oferecer e receber *feedbacks*.

A pesquisa demonstra que 67,5% acredita que cabe ao líder oferecer o *feedback*, leva-se em consideração a idade dos entrevistados 30% de 26 a 35 anos, os mesmos possuem cargos considerados de liderança e afirmam perceber o que ocorre na vida profissional do colaborador, como a desmotivação causada pela falta do *feedback* para este indivíduo.

Apesar de 52,5% não ter recebido o *feedback* no início de carreira, sentem satisfação ao oferecê-lo, onde as metas são atingidas e as relações de integração com os colegas estreitadas.

Em um mundo de indivíduos pensantes, que a todo o momento nascem e morrem sentimentos e vontades, o planejamento da carreira está cada dia mais presente, dentre os entrevistados o que prevalece é o sucesso profissional e pessoal, em seguida por obter estabilidade no emprego e estar bem financeiramente.

É de fato, conforme comprovado através da pesquisa que o *feedback* auxilia as pessoas a traçar novos objetivos, além de melhorar o posicionamento profissional e pessoal do indivíduo.

Conclui-se com esta pesquisa que se faz necessário em uma relação de trabalho que o processo de comunicação flua com naturalidade, afinal a base do *feedback* é a arte de se comunicar.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As relações sempre geram expectativas entre as partes envolvidas, estas que podem ser explícitas ou implícitas, portanto, dizer sobre o quanto o outro tem agido conforme as expectativas são de suma importância, bem como receber estas informações se faz útil.

De acordo com os dados obtidos, é competência da liderança, gerenciar a convergência de esforços visando a obtenção de desempenhos efetivos, a construção de uma força humana motivada e comprometida, e a criação de uma cultura de alto desempenho.

As situações de *feedback* são primordiais para o desempenho e aprimoramento das habilidades de um indivíduo pois, através dele, pode construir um plano de carreira em uma empresa ou planejar o seu plano pessoal a curto ou a longo prazo.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento, é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. *Feedback* eficaz ajuda o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

## 7 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo, Editora Atlas, 1991.

BAITELLO JUNIOR, Norval. **Os Meios da Incomunicação**. São Paulo, Editora Annablume, 2005.

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. São Paulo, Editora Atlas, 2009.

BENNIS, Warren. **A Invenção de Uma Vida: Reflexões sobre liderança e mudança**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Reflexões do Mundo Corporativo**. São Paulo, Editora Scortecci, 2003.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo, Editora Atlas, 1988.

BERLO, David K. **O Processo da Comunicação**. 7. ed. São Paulo, Editora Martins Fontes, 1991. 296 p.

BETEMAN, Thoma S, SNELL, Scott A. **Administração: Construindo Uma Vantagem Competitiva**. São Paulo, Editora Atlas, 1998.

BITTAR, Liz. **Feedback: Os Dois Lados de Uma Avaliação**. Disponível em <<http://lizbittar.com.br/blog/2010/04/entrevista-feedback/>>. São Paulo. Acesso em 19 mar. 2010.

BORMAN, Ludwig H. **Teoria do Comportamento Humano**. São Paulo, Editora Camões, 1967.

BRIGGS, Asa. BURKE, Peter. **Uma História Social da Mídia: de Gutenberg à Internet**. 1. ed. Rio de Janeiro, Editora Jorge Zahar, 2004. 375 p.

CAVALCANTI, Vera Lucia. CARPILOVSKY, Marcelo. LUND, Myrian. LAGO, Regina Arezynska. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2010, p. 40- 41.

COSTA, Maria Eugenia Belezak. JUNIOR, Luiz Carlos Beeker. REIS, Ana Maria Viegas. TONET, Helena. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: Uma Abordagem Psicológica**. São Paulo, Pioneira Thomson, 2001.

CUNHA, Neisa Maria Martins da. MACÊDO, Ivanildo Izaias de. RODRIGUES, Denize Ferreira. JOHANN, Maria Elizabeth Pupe. Aspectos **Comportamentais da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2007.

DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo, Editora Atlas, 2001.

DISMORE, Paul Campbell. **Administração por Influência: Autoridade e Produtividade Gerencial**. Disponível em < [http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id106/Administra%C3%A7%C3%A3o\\_por\\_Influ%C3%Aancia](http://www.dinsmorecorp.com/br/articles/id106/Administra%C3%A7%C3%A3o_por_Influ%C3%Aancia)>. Acesso em 05 mai. 2010.

**Feedback Positivo**. Disponível em < <http://www.scribd.com/doc/17364620/Feedback-Positivo-Por-Paul>>. Acesso em 01 jun. 2010.

LIKERT, Rensis. **Novos Padrões da Administração**. São Paulo, Pioneira Editora, 1971.

KATZ, Daniel. KANH, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo, Editora Atlas, 1978.

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

MARQUES DE MELO, José. **Comunicação Social: Teoria e Pesquisa**. 4. ed. Petrópolis, Editora Vozes, 1975.

MARTINS, Rogério. **Da Criação do Líder ao Líder Criador**. São Paulo. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/da-criacao-do-lider-ao-lider-criador/22728/>>. Acesso em 18 mai. 2010.

MASLOW, Abraham. **Hierarquia das Necessidades**. Estados Unidos. Disponível em < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](http://pt.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)> Acesso em 15 de fev. 2010.

MATTOS, Geraldo. **Dicionário Júnior da Língua Portuguesa**. São Paulo, Editora FTD S.A., 1996.

MCCLELLAND, David. **Teoria dos Motivos Humanos**. Estados Unidos. Disponível em < [http://en.wikipedia.org/wiki/David\\_McClelland](http://en.wikipedia.org/wiki/David_McClelland)>. Acesso em 15 de fev. 2010.

MENEZES, E. Diatay Bezerra. **Fundamentos Sociológicos da Comunicação**. Petrópolis, Editora Vozes, 1973. p. 146-205.

MICHALIS, Dicionário. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo. Disponível em < <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=feedback> > Acesso em 10 de fev. 2010.

MONTANA, Patrick J. CHAMOV, Bruce H. **Administração: Um Modo Fácil de Dominar os Conceitos Básicos**. São Paulo, Editora Saraiva, 2000.

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

MOTTA, Sergio. **Uma Aventura Legal**. Rio de Janeiro, Editora Ediouro, 1995.

ROCHA, Ruth. **Minidicionário**. Rio de Janeiro, Editora Scipione, 1997.

SÁ, Adísia. **Fundamentos Científicos da Comunicação**. Petrópolis, Editora Vozes, 1973, p. 105- 143.

SANTAELLA, Lucia. NOTH, Winfried. **Imagem: Cognição, semiótica, Mídia**. São Paulo, Editora Iluminuras, 1998. 221 p.

SOUZA, Washington. **A Liderança e A Arte do Feedback**. São Paulo. Disponível em <[http://ogerente.com.br/novo/colunas\\_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=1119](http://ogerente.com.br/novo/colunas_ler.php?canal=10&canallocal=33&canalsub2=107&id=1119)>. Acesso em 30 jun. 2010.

TATTERSALL, Ian. **Como Nos Tornamos Humanos**. São Paulo, Editora Duetto, 2006. p 68-75.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios da Administração Científica**. Estados Unidos. Disponível em < [http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Taylor](http://pt.wikipedia.org/wiki/Frederick_Taylor)>. Acesso em 14 fev. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, Editora Atlas, 2003.