



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

**GUILHERME SANTOS DAMACENO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: *FEEDBACK***

**Assis/SP  
2018**



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

**GUILHERME SANTOS DAMACENO**

**COMUNICAÇÃO INTERNA: *FEEDBACK***

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientando: Guilherme Santos Damaceno.**

**Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.**

**Assis/SP  
2018**

## FICHA CATALOGRÁFICA

DAMACENO, Guilherme Santos  
COMUNICAÇÃO INTERNA: *FEEDBACK* /  
Guilherme Santos Damaceno. Fundação Educacional do  
Município de Assis – FEMA – Assis, 2018.  
32 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração)  
Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA

Orientadora: Maria Beatriz Alonso do Nascimento.

1.Comunicação 2. *Feedback*

CCD: 658



## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, a todos os meus amigos e minha família, que estiveram presentes em todos os momentos, fáceis e difíceis, quando o Senhor me capacitou e me fez conseguir concluir mais esta etapa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me dado à oportunidade para chegar até aqui, principalmente a minha querida orientadora que com muita calma e paciência me orientou para o término deste trabalho, não medindo esforços para me ajudar, sempre disposta, um exemplo de profissional, por isso deixo aqui meus sinceros agradecimentos.

Seu trabalho vai ocupar uma grande parte da sua vida, e a única maneira de estar verdadeiramente satisfeito é fazendo aquilo que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um ótimo trabalho é fazendo o que você ama fazer. Se você ainda não encontrou, continue procurando.

Steve Jobs

## RESUMO

Este trabalho apresenta a importância do processo de comunicação nas organizações, devido à necessidade desta nas relações de trabalho para atingir metas no que se refere ao crescimento dos colaboradores e companhias.

Várias são as formas de comunicação, entre elas, há o *feedback* que envolve a relação entre os colaboradores e seus superiores e considerando também a forma de gerir através da liderança, sendo ambos parte do processo, que quando bem executado, aprimora a atuação dos profissionais e tem como consequência o desenvolvimento organizacional.

A prática correta do *feedback* é a forma que foi encontrada em muitas empresas, nos dias atuais, de favorecer a harmonia no ambiente de trabalho, buscando manter o bom desempenho dos que estão envolvidos neste contexto que atuam como participantes da organização, que tem o compromisso com o seu crescimento.

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

## **ABSTRACT**

This report shows the importance of the communication process in the organizations, due to the necessity of this in relationships at work to reach the goals regarding the growth of contributors and companies.

There are many means of communication, between them, there is the feedback that involves the relation among the contributors and superordinates, and also considering the way to manage through leadership, both being part of the process, which when it's well executed, improves the performance of professionals and has the consequence of organizational development.

The correct practice of feedback is the way that was discovered in many companies, nowadays, to favor the harmony at the work environment, trying to keep the good performance of those who are involved in this context that act like participants of the organizations, that have the commitment with your growth.

**Keywords:** Communication; Feedback

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>13</b>
2.1 FORMAS DE COMUNICAÇÃO .....	14
2.1.1 Comunicação verbal .....	14
2.1.2 Comunicação escrita .....	15
2.1.3 Comunicação não-verbal .....	15
2.1.4 Comunicação assertiva .....	16
<b>3. FEEDBACK</b> .....	<b>17</b>
3.1 VANTAGENS .....	18
3.2 IMPORTÂNCIA .....	19
3.3 O <i>FEEDBACK</i> NAS RELAÇÕES DE TRABALHO .....	20
3.4 SABER OUVIR .....	21
3.5 TIPOS DE <i>FEEDBACK</i> .....	21
3.5.1 <i>Feedback</i> positivo .....	21
3.5.2 <i>Feedback</i> negativo .....	22
3.5.3 <i>Feedback</i> construtivo .....	22
3.5.4 <i>Feedback</i> ofensivo .....	23
<b>4. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	<b>25</b>
4.1 TIPOS MOTIVAÇÃO .....	27
4.1.1 Motivação intrínseca .....	27
4.1.2 Motivação extrínseca .....	27
<b>5. LIDERANÇA</b> .....	<b>29</b>
5.1 PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA .....	30
5.1.1 Liderança autocrática .....	30
5.1.2 Liderança democrática .....	31
5.1.3 Liderança liberal .....	31
5.1.4 Liderança situacional .....	32
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>34</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações se encontram em um mercado altamente competitivo e com vários desafios em seu dia a dia, sendo assim é importante que saibam estimular seus colaboradores para que possam trabalhar em um ambiente favorável para realização de suas atividades, umas das principais dificuldades enfrentadas por ela é a falta de *Feedback*.

*Feedback* é considerado como um retorno ou retroalimentação quando há o acompanhamento de um comportamento ou uma crítica feita a respeito desse comportamento para que ele permaneça ou mude.

É considerado como a principal ferramenta para medir o desempenho dos colaboradores, seu objetivo é reforçar as qualidades, excluir os defeitos e contribuir para o crescimento profissional, através dele pode-se indicar erros e qual é o caminho a seguir para corrigi-los e evitá-los, atingindo pontos que precisam ser mudados e/ou aprimorados, assim como os acertos a serem reforçados.

Desse modo, os profissionais podem compreender o compromisso de seus líderes com o desenvolvimento das empresas. É importante destacar que a prática do *feedback* tem o poder de redirecionar as ações, elevar a autoestima individual e da equipe, otimizar a performance dos profissionais e alinhar a comunicação entre líderes e liderados de maneira assertiva. Em outras palavras, é um poderoso aliado para os gestores modernos.

Outro ponto importante é aplicar o *feedback* frequentemente, pois o uso de avaliações anuais pode prolongar a permanência de determinado problema e reduzir as possibilidades de o colaborador melhorar a qualidade de seu trabalho. Neste trabalho é apresentado o *feedback* e sua importância na organização, sendo aplicado de forma correta para que todos os objetivos sejam alcançados e quando necessário os erros sejam corrigidos.

Outro fator de destaque é a comunicação utilizada de forma dinâmica, que favorece as relações entre os envolvidos no contexto organizacional. Assim

como a liderança que pode influenciar no comportamento do indivíduo relacionado a cultura e ao clima organizacional.

## 2. COMUNICAÇÃO

A comunicação é importante desde o princípio dos tempos e implica na transferência de informações com significados entre as pessoas, fazendo com que sejam compreendidos pelos envolvidos em um contexto familiar, social e/ou profissional. A comunicação ocorre em todos os momentos, pois através dela há a compreensão da mensagem de cada um dos participantes, podendo haver interação entre eles.

Para Kunsch (2003, p.161), “comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”. Portanto o certo seria que a comunicação ocorresse através de uma ideia ou pensamento, que quando transmitido gerasse uma mesma imagem mental tanto para o emissor quanto para o receptor.

Uma comunicação eficaz é fundamental para a organização alcançar o sucesso de seu objetivo e seus métodos gerenciais. Entende-se por comunicação a transmissão de uma mensagem podendo ser usada de várias maneiras, com o objetivo de trazer consenso para facilitar a aceitação dos valores da organização.

Sem a comunicação cada pessoa seria um mundo fechado em si mesmo, já que é por meio dela que as pessoas compartilham experiências, idéias e sentimentos. Ao se relacionarem como seres interdependentes, influenciam-se mutuamente e, juntas, modificam a realidade onde estão inseridas. (BORDENAVE, 2013, p.36).

Em todo o processo de comunicação interpessoal estão sempre presentes os cinco elementos fundamentais que se relacionam de forma dinâmica: emissor, receptor, canal, mensagem e feedback. O emissor inicia a mensagem codificando um pensamento, o receptor é o sujeito a quem a mensagem se dirige, o canal é a mídia por onde essa mensagem trafega, quando falamos; a fala é a mensagem. Quando escrevemos, o texto escrito é a mensagem. O elo final do processo de comunicação é o círculo de *feedback*. É necessário que esse processo ocorra para que os envolvidos obtenham a compreensão da

mensagem e que por consequência a comunicação perpetue. Uma das partes fundamentais nesse processo é o *feedback* que garante que emissor e receptor se fazem entender, como veremos em outro momento deste trabalho.

Nos dias atuais ainda há dificuldades na comunicação, no que se refere à transmissão da mensagem entre os indivíduos, a maior delas no ambiente de trabalho é que os gestores podem ter dificuldades em comunicar-se com os seus subordinados, não conseguem usar clareza em sua fala, deixando dúvidas ao receptor, podendo até mesmo causar conflitos.

Quando pensamos na comunicação no ambiente organizacional, consideramos que os gestores devem ficar atentos às dificuldades de comunicação e a necessidade de aprimorá-la, favorecendo o desenvolvimento dos colaboradores e da organização.

É necessário que o fluxo de informação se dê de forma objetiva nas organizações, havendo transparência por parte dos gestores, favorecendo a interação entre os envolvidos, favorecendo o desenvolvimento pessoal e profissional, atingindo a reflexão e o crescimento.

## 2.1 FORMAS DE COMUNICAÇÃO

Existem diversas formas de comunicação, dentre elas as apresentadas a seguir, facilitando o entendimento do relacionamento dos indivíduos através dos processos de interação e comunicação. Serão apresentadas as formas de comunicação verbal, oral, escrita, não oral, assertiva.

### 2.1.1 Comunicação verbal

A comunicação verbal abrange a comunicação oral, pois é através dela que transmitimos nossas ideias, está presente em diversas situações do convívio social e é uma ferramenta importantíssima em todas as relações. A mesma ocorre de forma passiva, quando ouvimos alguém falando ou quando lemos uma mensagem escrita (receptores), ou na forma ativa, quando escrevemos ou falamos (emissor).

O principal meio de transmitir mensagens é a comunicação verbal, as vantagens são a rapidez e o *feedback*. Se o receptor tiver dúvidas sobre a mensagem ou interpreta-la de maneira errada, o *feedback* será dado rapidamente, permitindo que o emissor corrija seus termos.

Sua principal desvantagem surge nas organizações, sempre que uma mensagem tiver que ser transmitida para várias pessoas. Quanto maior o número de receptores, maior será o potencial das distorções, pois a mensagem poderá chegar de forma distorcida em relação à original conforme for passada de um indivíduo a outro.

### **2.1.2 Comunicação escrita**

A comunicação escrita é o código e é realizada a partir de registros, através livros, documentos, e-mails, etc. Nela o receptor ficará ausente e qualquer erro na escrita pode comprometer o entendimento do leitor, que não terá condições dar um retorno imediato em consequência da distância.

A vantagem da comunicação escrita está em seu próprio processo, porque emissor e receptor são cuidadosos na escolha dos termos usados.

É importante considerarmos as mudanças ocorridas na comunicação escrita nos dias atuais em consequência da linguagem usada nas redes sociais, onde abreviaturas se tornam constantes.

### **2.1.3 Comunicação não-verbal**

A comunicação não-verbal ocorre por meio de gestos, sinais, expressões sonoras e faciais, códigos e imagens. A linguagem do corpo refere-se a esses meios de comunicação não-verbal, como expressões faciais, gestos com as mãos que transmitam uma mensagem.

Um simples levantar de uma sobrancelha, braços cruzados podem representar, por exemplo, que o indivíduo não esteja de acordo com uma situação a qual está exposto.

Todo movimento do corpo tem um significado. É importante que o receptor esteja atento a todos os movimentos e sinais apresentados numa comunicação. Um exemplo é uma reunião de equipe em uma empresa onde os membros discutem os resultados atingidos em determinado período onde um dos integrantes da reunião está de braços cruzados e com a expressão facial que demonstra contrariedade em relação aos resultados apresentados.

Se são favoráveis a equipe se mantém motivada e pode traçar novos objetivos de crescimento. As expressões faciais serão de satisfação, assim como as outras partes do corpo, podendo ser apresentados com braços e mãos abertos, abraços, etc. Porém, se os resultados são negativos, as expressões podem ser de frustração, tensão e as pessoas se tornarem arredias.

#### **2.1.4 Comunicação assertiva**

Comunicação Assertiva é aquela usada em situações favoráveis, com bons resultados, como por exemplo, a fala de um profissional de sucesso no mercado de trabalho, ocorre de forma clara e objetiva, onde o indivíduo expressa o que sente e o que pensa a outras pessoas e mesmo que não concorde com o que está sendo colocado em uma situação, usa do respeito aos que o ouvem, tendo destes a mesma posição. O indivíduo se comunica de forma firme e segura, mantendo boa postura, determinação e transparência, conseguindo obter o resultado esperado.

Esses profissionais possuem um bom relacionamento com toda sua equipe, e assim todos executam seu trabalho de forma mais rápida, alcançam os objetivos e aumentam a produtividade, alcançando a solução de problemas e reduzindo o aparecimento de conflitos.

### 3. FEEDBACK

O *feedback* é uma forma de comunicação em que um indivíduo apresenta a outra pessoa características que identifica em seu comportamento, com o intuito de avaliar o seu desenvolvimento, apontando o que deve ser modificado ou aprimorado. Assim, é possível identificar quais são os pontos fortes e fracos, podendo atingir resultados satisfatórios para o indivíduo e para a empresa.

Nas empresas o uso do *feedback* está se tornando cada vez mais comum, pois é a forma objetiva de estimular a frequência de um comportamento, assim como o contrário, apresentar a um profissional que seu comportamento ou desempenho está prejudicando as relações ou o rendimento da empresa.

Como define Moscovici (2011 p. 94): “*Feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas”.

Partindo dessa afirmação o *feedback* não é um processo simples, pois não sabemos como o receptor irá reagir frente a informação que lhe será passada a respeito de seu comportamento e atuação. É um processo de ajuda para mudança de comportamentos inadequados dentro da organização e manutenção do que é considerado positivo, favorecendo todos dentro da organização, recebendo orientação para novos comportamentos e informação de forma clara sobre o desempenho de um indivíduo ou de uma equipe no trabalho.

A forma em que o superior em utilizar o *feedback* e a forma de aplica-lo, fortalece o colaborador para uma mudança do comportamento, pois o mesmo se sentirá importante dentro da organização, pois o gestor está demonstrando preocupação com o liderado, isso aumentará a auto estima do colaborador.

Segundo Willians (2005, p.19): “A habilidade do gestor para utilizar o *feedback* como ferramenta de gestão, mobiliza o funcionário para uma mudança de comportamento duradoura, uma vez que irá influenciar diretamente em sua autoestima e em seu comprometimento”.

Os gestores ou líderes devem estar atentos onde estão os erros ou as falhas, e verificar a melhor maneira de solucioná-los, com isso permitir um relacionamento mais próximo com a equipe, criando um clima favorável.

O *Feedback* pode ser dado do gestor para o subordinado, quanto do subordinado para o gestor, para que ambos possam entender os fatores positivos e negativos e com isso possam ajudar e ser ajudados na busca do desenvolvimento da empresa.

É preciso que o líder transmita uma direção firme que todos devem seguir com um objetivo único, criando um clima de confiança que permita a utilização do *feedback* e que todas as críticas sejam absorvidas como crescimento pessoal e organizacional. O *feedback* é adotado em muitas empresas por líderes que acreditam que tornaram a organização mais lucrativa, produtiva e inovadora, com colaboradores empenhados na realização de suas tarefas.

Portanto o *feedback* é importante no meio organizacional pois traz benefícios para a empresa e para o colaborador.

### 3.1 VANTAGENS

O *feedback* traz benefícios para quem aplica e para quem recebe, pois é através dele que o profissional pode entender o lado positivo da realização de suas tarefas, assim como necessidade de mudanças que levarão a melhoria do desempenho do indivíduo.

Uma das vantagens do *feedback* é que o profissional tem a possibilidade de expor suas ideias, sejam elas negativas ou positivas e além disso ouvir o que seus superiores têm a dizer em relação a mudanças ou aprimoramento, sabendo também que a todo momento está sendo avaliado.

O *feedback* traz benefícios para o profissional, como o aumento da qualidade de vida no trabalho e da autoestima, crescimento profissional e melhoria significativa na comunicação, deixando o clima harmonioso com todos os envolvidos e facilitando o desenvolvimento de suas atividades.

O profissional tem a liberdade de se expressar e com isso consegue mostrar aos seus superiores quais são as suas necessidades, o poderá receber críticas construtivas para melhorar seu comportamento, aumentando a sua produtividade e tendo como consequência o crescimento da organização.

Portanto, o *feedback* traz benefícios significativos na vida profissional dos colaboradores, melhora seu desempenho individual e em equipe, o profissional se sente valorizado, motivado e confiante para o desenvolvimento e realização das atividades no trabalho e principalmente buscará melhorias contínuas, fortalecendo as relações de trabalho.

### 3.2 IMPORTÂNCIA

É importante que os profissionais recebam *feedback*, que esse retorno sirva de aprendizado que deve ser colocado em prática, podendo melhorar o relacionamento entre líder e liderados e com isso potencializar o desenvolvimento das atividades no trabalho.

De acordo com Hill (1994, p.134), a motivação e a liderança estão focadas em um *feedback*:

A importância do *feedback* ativo é quase que universalmente reconhecida. Todos compreendem que um bom desempenho profissional deve ser devidamente reconhecido, se pretendemos que assim continue, e o insatisfatório deve ser corrigido, se tiver que ser mudado.

Profissionais eficientes e atentos oferecem *feedback* através de elogios, observações ou até mesmo notificam o colaborador sobre o erro ou parabeniza-o pelo modo que está desenvolvendo de forma positiva suas atividades. Mesmo quando os resultados esperados não são satisfatórios o *feedback* pode ser seguido como uma orientação que contribuirá com a melhoria do desempenho. O colaborador deve considerar toda a informação que lhe é dada pela organização, que indicará se está na direção certa.

É preciso reconhecer e aceitar as falhas, saber ouvir a opinião dos os que estão ao redor, e com isso conseguir alcançar os objetivos, assim realizar as atividades propostas com empenho e determinação, obtendo resultados significativos.

### 3.3 O *FEEDBACK* NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

O *feedback* na organização traz resultados para a empresa e para as pessoas inseridas nelas. O gestor ou líder tem o papel de direcionar e apontar os erros comportamentais e direcionar como e qual é a melhor forma de ele melhorar e desenvolve-lo. Quando o profissional identifica seus erros na execução de suas tarefas, pode modificar e aprimorar, a fim de extrair melhores resultados.

Cada pessoa da organização necessita de um *feedback* diferente para que a mesma possa reconhecer realmente quais são os seus pontos fortes e fracos, e é muito importante que o indivíduo que recebe o *feedback* ouça e compreenda o que lhe foi comunicado e assim possa considerar que o emissor do feedback tem o objetivo de alerta-lo sobre mudanças ou aprimoramento e receba, de forma positiva, o reconhecimento do seu desempenho.

É necessário também que o indivíduo que oferece o *feedback* esteja preparado para fazê-lo, evitando situações de constrangimento, humilhação, podendo ser considerado assédio moral.

A prática geralmente é feita através de conversas isoladas, pois no ambiente profissional todas as partes devem ter a possibilidade de se abrir para o diálogo, sem a possibilidade de interrupções. O *feedback* pode ser visto como positivo ou negativo, porém é necessário considerá-lo uma forma de aprendizagem, sendo usado inclusive como forma de motivação.

Portanto, os gestores devem desenvolver o capital humano, para que todos os membros da organização ou da sua equipe possam gerar resultados melhores, pois colaboradores motivados geram maior produtividade e crescimento organizacional, gerando maior desenvolvimento. Profissionais que se sentem motivados no trabalho apresentam melhores resultados, pois executam suas atividades com empenho e satisfação.

### 3.4 SABER OUVIR

O objetivo do *feedback* nas organizações é apresentar às pessoas como elas são vistas e como encontrar a melhor maneira de aumentar seu desempenho e o alinhar com o objetivo que lhe foi proposto quando conheceu suas atividades.

Falhas na comunicação trazem desvantagens no relacionamento entre pessoas em uma organização, o que pode gerar um ambiente desagradável, prejudicando as relações de trabalho e trazendo transtorno para o colaborador ou para equipe. A partir das críticas recebidas, há a possibilidade de analisar as situações e ter respostas para a forma de agir, sabendo então se deve mantê-la ou modificá-la.

Portanto, é necessário que nas relações de trabalho todos os envolvidos saibam ouvir opiniões e tenham possibilidade de expor as suas, podendo assim identificar e reconhecer o melhor argumento para a obtenção de resultados satisfatórios.

### 3.5 TIPOS DE *FEEDBACK*

As pessoas podem receber vários tipos de *feedback*, sendo eles positivos, negativos, construtivos, ofensivos e com isso desenvolver seus pontos fortes e fracos para a obtenção de melhores resultados individuais ou com a equipe.

A seguir eles serão apresentados, assim como exemplos que os ilustrarão.

#### **3.5.1 *Feedback* positivo**

Tem o objetivo de reforçar ações que devem ser frequentes e que favoreçam o desenvolvimento das atividades do colaborador. Ao apresentar uma boa avaliação aos funcionários, o líder ou responsável mostrará que observa o cotidiano da empresa, se preocupa com o seu desenvolvimento e reconhece quando o funcionário desenvolve suas atividades de forma correta e através do *feedback* o motiva a ser mais produtivo.

Um exemplo de *feedback* positivo é quando o supervisor afirma a um colaborador que este alcançou a meta proposta a ele, reconhecendo seu esforço e potencial no crescimento da organização e oferecendo uma promoção, investindo em seu capital intelectual.

### **3.5.2 *Feedback* negativo**

Tem por objetivo mostrar os pontos onde o colaborador cometeu seu erro como um comportamento inadequado ou algo que acabe afetando seu desempenho. Nessa situação, se elimina o que há de errado e as atividades são realizadas de forma favorável.

Um exemplo de *feedback* negativo é quando o gestor mostra ao colaborador o que está fazendo de errado, e não está de acordo com a forma que ele está desenvolvendo seu trabalho e explica novamente para ele como ele deve realizar a tarefa como ele havia solicitado.

### **3.5.3 *Feedback* construtivo**

Este é o mais indicado para o meio corporativo, principalmente com funcionários que não sabem lidar com chamadas negativas. Ao identificar o problema o responsável deve elaborar uma maneira para elimina-lo, é nesse momento que atingirá mais confiança de seus colaboradores e conseqüentemente os motivará.

Um bom líder mostrará quais os erros e acertos, reconhecerá a importância do trabalho de sua equipe e poderá auxiliar, para que participe do desenvolvimento da empresa. Um exemplo de *feedback* construtivo é que o gestor identificar um problema ou uma falha em alguma tarefa realizada, o mesmo mostrará ao colaborador onde é que o mesmo errou e com isso irá mostrar a forma correta de se realizar o trabalho, com isso trazendo a solução do problema.

### 3.5.4 *Feedback* ofensivo

Este tipo de *feedback* desvaloriza ou desqualifica a pessoa que o recebe, podendo trazer transtorno para a equipe em que está inserida, reduzindo a produtividade, podendo provocar comportamentos indesejados.

Manter um bom relacionamento com os colaboradores e clientes garante o sucesso de uma empresa. No *feedback* ofensivo, é importante ter cuidado quanto à forma como ele será apresentado ao colaborador, pois poderá causar transtornos e desmotivação prejudicando ainda mais comportamento apresentado e o resultado de seu trabalho. Os colaboradores precisam de um processo que mostre os caminhos para a melhoria do desempenho e crescimento profissional, e não apenas aponte erros e faça críticas negativas.

*Feedback* não é simplesmente despejar informações sem nenhum critério, pontuar o que o funcionário fez de certo ou errado. *Feedback* é troca, orientação, comunicação e interação entre pessoas que possuem um objetivo comum, o sucesso.

Segundo Willians (2005, p.19)

*Feedback* é importante para todos nós. É a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determina como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia

Na atualidade *feedback* é importante no meio corporativo e traz benefícios importantes para organização e para o colaborador, pois este se sentirá motivado e pertencente à empresa, pois seus supervisores e superiores demonstrarão interesse pelo seu desenvolvimento, assim como de toda a equipe.

A comunicação será transmitida de forma correta e todos compreenderão a mensagem passada.

Ao entender o *feedback* e como a sua prática no cotidiano das organizações é importante e necessária para o desenvolvimento dos colaboradores, percebemos que com a boa comunicação através dele, os envolvidos terão a consciência da realidade e das necessidades do contexto em que estão inseridos, ocasionando a melhoria do clima organizacional e conseqüentemente aumentando o potencial dos profissionais e os resultados obtidos pela organização.

## 4. MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação no ambiente de trabalho é de suma importância para o incentivo de equipes ou para o colaborador individual, podendo reconhecer e desenvolver suas habilidades. Além disso, mostrará aos colaboradores a sua importância na organização, influenciando o seu bem-estar, sua competência e autodeterminação.

Atualmente nem todas as organizações praticam corretamente o *feedback*, podendo causar frustração ao colaborador e trazendo transtorno, pois não consegue separar os pontos a serem trabalhados para obtenção de melhores resultados.

A falta de conhecimento e prática desta ação cria barreiras para a motivação no ambiente de trabalho. Já está comprovado que o colaborador que trabalha motivado se apresenta mais disposto e com maior rendimento, e com isso aumenta a produtividade, tendo como consequência sua satisfação e a da empresa.

A motivação cada vez mais vem sendo discutida no meio organizacional, um dos grandes desafios dos gestores é motivar seus colaboradores, adequando suas estratégias aos colaboradores.

Segundo Idalberto Chiavenato (2014, p. 242):

(...) Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Sendo assim, a motivação surgirá através de uma necessidade, que leva o indivíduo a desenvolver essa atividade e até alcançar a meta, e com isso consegue alcançar o resultado esperado até que surja outra meta que fará com que o indivíduo se empenhe em atingi-la.

Ainda para Chiavenato (2014, p.273):

Os seres humanos são motivados por uma grande variedade de fatores. O processo motivacional pode ser explicado da seguinte forma: as necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que busca reduzir ou eliminar a tensão. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa ou punição à pessoa.

A complexidade do trabalho, onde o colaborador recebe inúmeras tarefas a serem desenvolvidas, os novos ambientes de produção e o crescimento da competitividade no mundo dos negócios traz a valorização desse em busca da criação de um ambiente favorável e com isso o aumento do seu desempenho e satisfação na realização de suas atividades de trabalho. O grande desafio em gerar a motivação do colaborador é identificar qual é o estímulo mais adequado conforme suas necessidades, isso deve ser trabalhado com o gestor ou líder, pois a situação inversa poderá ocasionar frustração.

Os gestores devem entender que o bom clima organizacional é necessário ao desenvolvimento da organização, onde os colaboradores serão estimulados a desenvolver da melhor forma suas atividades.

De acordo com Chiavenato (2014, p,269):

O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima organizacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, animação, interesse, colaboração irrestrita etc., todavia, quando a baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou imposição de barreiras a satisfação, das necessidades, o clima organizacional tende a baixar, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo em casos extremos chegar a estado de agressividade, tumulto, inconformismo etc., típicos de situação em que os membros se defrontam abertamente com a organização, como nos casos de greves, piquetes etc.

Portanto a motivação no ambiente é fundamental para obtenção de resultados favoráveis onde os colaboradores se sintam a vontade e mantenham bom relacionamento com os

demais, reconhecendo e desenvolver suas habilidades, assim como a importância de seu trabalho para crescimento e da organização.

## 4.1 TIPOS MOTIVAÇÃO

As pessoas podem ser motivadas na organização onde trabalham, alguns colaboradores são motivados através de recompensas adquiridas no trabalho e outros se auto motivam através da satisfação de ser realizado profissionalmente.

Segundo Elói (2012) a motivação pode ser dividida em intrínseca e extrínseca apresentadas a seguir.

### 4.1.1 Motivação intrínseca

A motivação intrínseca é aquela em que indivíduo se mantém motivado por realizar o trabalho que o satisfaz e oferece a possibilidade de ser reconhecido.

Esses profissionais não buscam por recompensas tangíveis e sim intangíveis, são motivados através dos resultados e elogios e através deles aumentam a sua produtividade a sua própria e autoestima. O profissional busca sempre pelo aprendizado, forma de melhorar o seu desenvolvimento produzindo benefícios para si próprio e para a organização.

### 4.1.2 Motivação extrínseca

É relacionada ao ambiente em que o profissional está inserido, o mesmo apresenta resultados a partir das recompensas tangíveis recebidas. Por isso, quanto maiores as recompensas, melhores os resultados.

Um exemplo de motivação extrínseca são as premiações que o indivíduo ou sua equipe recebe ao alcançar a meta estabelecida pela organização, através de seus esforços. O seu comportamento poderá afetar seu desenvolvimento, empenho nas relações das atividades proposta no trabalho e principalmente impactar no seu bem-estar, no trabalho em seus resultados.

É importante salientar que em um ambiente corporativo, os gestores têm que manter seus colaboradores engajados e empenhados, os mesmos utilizam-se de sistemas de compensação, que através deste oferecem premiação aos colaboradores que atingem metas propostas pela organização. A motivação está ligada à autoconfiança e segurança na realização das atividades. Um colaborador que não confia em si mesmo, não conseguirá realizar suas tarefas, por ter insegurança de cometer erro.

Um gestor de uma organização deve observar os colaboradores de modo que possa identificar os pontos fortes e os fracos dos mesmos com o intuito de aprimorar os pontos fracos, transformando-os em fortes, estimulando o crescimento profissional, a busca da aprendizagem, e aumentar a confiança para desenvolverem as atividades da melhor forma.

Os colaboradores possuem necessidades específicas e são motivados por diversas razões, por isso a necessidade de terem consciência de quais são seus objetivos e metas e o que é fundamental para se manterem motivados diante das situações vivenciadas no cotidiano profissional.

Portanto, uma organização que tem colaboradores motivados é considerada de sucesso, pois se empenham em atingir os objetivos estabelecidos pelos gestores, reduzindo conflitos e competições desnecessários, criando um ambiente agradável obtendo melhores resultados.

## 5. LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de um indivíduo de conduzir um grupo de pessoas, fazendo com que produzam resultados. Um líder direciona e influencia seus liderados de forma positiva para que os mesmos se sintam entusiasmados e motivados alcançando os objetivos propostos pela organização.

O líder quando positivo tem a capacidade de criar a estratégia e definir para seu grupo ou sua equipe o melhor caminho a ser seguido, é admirado por todos ao seu redor que concordam com a sua tomada de decisão, o mesmo pode apresentar a forma de liderar considerando a opinião dos liderados na tomada de decisão.

Chiavenato (2014, p. 214) afirma que “A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.”

Os colaboradores de uma organização confiam em seu líder, pois esses ouvem e conduzem cada colaborador e oferecem *feedback* que pode estimular os pontos fortes e minimizar os pontos fracos de cada indivíduo, criando um clima organizacional de harmonia, fazendo com que conflitos e obstáculos sejam resolvidos.

O líder mostrará ao colaborador que o mesmo tem grande potencial de crescimento. Apresenta ao profissional quais são os comportamentos que terão que ser mudados ou melhorados dentro do ambiente de acordo com o comportamento de cada um.

O líder surge como um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajudar o grupo a atingir objetivos ou a satisfazer às necessidades. Assim, a pessoa que pode dar maior assistência e orientação ao grupo – escolhendo as soluções ou ajudando o grupo a encontrar as melhores soluções para seus problemas –, para que atinja um estado satisfatório, tem maiores possibilidades de ser considerada seu líder. (CHIAVENATO, 2014, p. 185).

Um líder que motiva seus liderados, respeita a vivência de cada um deles fora do trabalho, considera poder ajudar em casos como esses, pois essas pessoas podem

também serem prejudicadas no rendimento no trabalho em função de problemas pessoais. A ajuda e a atenção oferecidas pelo gestor podem levar o colaborador ao estímulo de ter os problemas solucionados.

É importante que o líder demonstre ter facilidade em se relacionar, dando a oportunidade do subordinado expressar suas opiniões e melhorar o convívio entre eles, estimulando cada vez mais o profissional a produzir e ser reconhecido por suas conquistas.

As organizações buscam por profissionais criativos que possam melhorar e desenvolver suas atividades junto ao seu líder, os profissionais que saibam reconhecer suas falhas e estão dispostos a melhorar seu desempenho em relação as atividades desenvolvidas, dinâmicos e eficientes que buscam o crescimento profissional e mantém a interação entre líderes e liderados.

## 5.1 PRINCIPAIS TIPOS DE LIDERANÇA

Dentro de uma organização existem vários estilos de liderança, abaixo estão apresentados alguns deles, em que o gestor lidera a sua equipe de acordo com seu conhecimento. Segundo Marques (2018), os principais estilos de liderança são: autocrática, democrática, liberal e situacional. A seguir, detalha-se cada uma delas.

### 5.1.1 Liderança autocrática

Nesse estilo de liderança o líder é responsável por dizer como são as regras da organização, informar e controlar o grupo e tomar a decisão em nome do grupo, sabe exigir a forma de atuação de seus liderados, em busca de melhorias nos resultados do grupo e não confia na capacidade de seus liderados, sendo assim poucas vezes delegam decisões importantes a um membro do grupo.

Suas escolhas são norteadas com base em suas próprias ideias, e age de forma autoritária. As vantagens dessa liderança é que esses líderes tomam decisões rapidamente e produzem bons resultados na maior parte das vezes, o fator negativo é que os liderados se sentem acuados, por não serem reconhecidos profissionalmente, não havendo valorização, com isso o indivíduo não se empenha para atingir bons resultados.

### 5.1.2 Liderança democrática

Este líder conduz sua gestão considerando a opinião e a tomada de decisão dos liderados, fazendo com que todos participem na criação de soluções para as situações apresentadas no cotidiano.

Segundo Chiavenato (2014, p.187)

(...) os grupos não chegaram a apresentar um nível quantitativo de produção tão elevado como quando submetidos à liderança autocrática, porém a qualidade do trabalho foi surpreendentemente melhor, acompanhada de um clima de satisfação, de integração grupal, de responsabilidade e de comprometimento das pessoas.

Além disso o mesmo prioriza a qualidade de vida no trabalho, criando um clima harmonioso e favorável para a realização das tarefas e contribui para que sua equipe seja reconhecida e valorizada por seu empenho e suas ações nas resoluções de suas tarefas e isso faz com que cada membro se sinta mais estimulado a dar o seu melhor, aumentando a satisfação no trabalho, fazendo com que a produtividade aumente e diminua a saída dos colaboradores da empresa.

### 5.1.3 Liderança liberal

Nesse estilo de liderança a tomada de decisão vem do grupo, onde por sua vez os indivíduos têm a capacidade de gerenciar seu próprio trabalho, o líder tem pouca participação e autonomia e só se manifesta quando é chamado, não cabendo a ele decidir as formas de execução das tarefas e sim ao grupo, falta firmeza e poder de decisão do líder para com os liderados.

Segundo Chiavenato (2014 p.187), nesses casos os grupos não se saem tão bem em relação à quantidade e à qualidade, com sinais de forte individualismo, desagregação, insatisfação, agressividade e pouco respeito à liderança.

Nesse contexto podemos entender porque os grupos têm dificuldades em realizar seu trabalho pois existe a ausência de liderança e assim cada participante desenvolve suas atividades conforme suas ideias e experiências.

#### 5.1.4 Liderança situacional

O líder tem a capacidade de se adaptar ao momento de acordo com a situação que vivencia na organização, direcionando os seus liderados a trabalharem de forma positiva, ele avaliará o comportamento e o emocional de cada profissional.

Hensey e Blanchard (2011, p.183) discorrem sobre duas variáveis, o comportamento do líder e a maturidade de seus subordinados.

A chave da utilização da Liderança Situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo. Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os liderados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo.

Nesse contexto o líder ajudará o liderado para desenvolver-se de modo que não precisa de sua ajuda para a tomada de decisão, assim o colaborador tem a possibilidade de refletir e optar pela melhor forma de agir diante das situações existentes, atingindo resultados favoráveis.

Portanto, o líder é quem conduz o colaborador à melhoria de seus resultados, pois conhecendo as suas necessidades buscam supri-las. Oferece *feedback* aos liderados corrigindo comportamentos ou reforçando os já existentes.

Há vários estilos de liderança e as organizações mantêm uma ou mais de acordo com seus objetivos e necessidades.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi idealizado para apresentar ao leitor a importância do *feedback* nas relações de trabalho, a fim de mostrar que se aplicado de maneira clara e objetiva, dará a oportunidade aos inseridos em um contexto organizacional, de entenderem as necessidades de uma organização para a obtenção de resultados satisfatórios no que se refere ao desempenho e dedicação dos envolvidos, considerando todas as áreas e graus de hierarquia presentes.

O *feedback* se mostra importante ao salientar a necessidade nas relações presentes, especialmente naquelas em que um gestor ou um líder faz uso de forma positiva, ocasionando para o subordinado ou liderado aumento no envolvimento e satisfação em praticar suas atividades, assim como o crescimento da organização.

No uso do *feedback* as habilidades e competências de todo profissional devem ser trabalhadas de forma que venham a aperfeiçoar os seus pontos fortes e atingir a transformação dos pontos fracos que possa apresentar, dando a oportunidade de aprimoramento de seu comportamento, no contexto de trabalho, em nível individual e coletivo.

Este estudo deixa claro também que o bom uso da comunicação, aliada ao *feedback* positivo dará a oportunidade a um indivíduo de ter a real consciência de seu comportamento e organização de seu trabalho, sendo assim a possibilidade de crescimento e desenvolvimento se torna presente em seu cotidiano profissional favorecendo a interpretação das mensagens que lhe são passadas, assim como o crescimento das responsabilidades assumidas e tendo por consequência o aumento em seu desempenho e o desenvolvimento da organização.

## REFERÊNCIAS

BORDENAVE, J. E. D. **O que é comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 2013.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

ELÓI, J. **Motivação**: Extrínseca vs intrínseca. 2012. Disponível em: <[http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia\\_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/](http://www.psicologiafree.com/areas-da-psicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/)>. Acesso em: 05 jul. 2018.

HERSEY, P. BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU. 2011.

HILL, N. C. **Como melhorar o desempenho dos empregados**. São Paulo: EPU, 1994.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARQUES, J. M. **Quais os tipos de liderança**: conheça alguns modelos. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/quais-tipos-lideranca/>>. Acesso em: 05 de julho de 2018.

MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2011.

WILLIAMS, R. L. **Preciso saber se estou indo bem**: uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.