

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
ANDRÉ LUÍS GOMES**

A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* CORPORATIVO

**São Carlos
2021**

ANDRÉ LUÍS GOMES

A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* CORPORATIVO

Monografia apresentada ao Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

Orientador: Prof. Ana Teresa Colenci Trevelin

São Carlos

2021

ANDRÉ LUÍS GOMES

A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* CORPORATIVO

Monografia apresentada ao Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial.

São Carlos, dezembro de 2021

Professora e orientadora Ana Teresa Colenci Trevelin

Prof

Prof

RESUMO

As organizações vivem um período de muitas mudanças devido a globalização, requerendo que assegurem vantagens competitivas com base a percepção de que seu desempenho é influenciado pelas competências técnicas dos colaboradores, que compõe o capital intelectual. Assim, passam a ser estipulados departamentos para gerir pessoas dentro das empresas, com enfoque nas metas, identificando-se o *feedback* corporativo como uma importante ferramenta no gerenciamento de pessoas, considerado como uma excelente opção para aumentar a produtividade da equipe, através do contato direto e constante no alinhamento das expectativas, correções de possíveis problemas que possam ocorrer cotidianamente e traçados de metas. No entanto, para gerar os resultados esperados, precisa ser aplicado corretamente, sendo considerado por muitos profissionais, a opção mais eficiente na mensuração de desempenho. Essas informações justificam o desenvolvimento do presente estudo pela dimensão que o *feedback* tem tomado no ambiente corporativo, passando a ser um grande aliado das empresas, e requerendo que novos conhecimentos sejam gerados tanto para os acadêmicos, quanto para os profissionais já atuantes, a fim de tornar essa uma prática que se faça um diferencial competitivo. O objetivo geral buscou identificar quais aspectos do *feedback* corporativo o tornam tão importante para as organizações. Como metodologia foi utilizada a revisão bibliográfica, e as conclusões foram de que essa ferramenta é essencial para as empresas que buscam ser um diferencial no mercado.

Palavras-chave: *Feedback*; Importância; Organizações.

ABSTRACT

Organizations are going through a period of many changes due to globalization, requiring them to ensure competitive advantages based on the perception that their performance is influenced by the technical skills of employees, which make up the intellectual capital. Thus, departments are now set up to manage people within companies, with a focus on goals, identifying corporate feedback as an important tool in people management, considered an excellent option to increase team productivity, through direct contact and constant alignment of expectations, corrections of possible problems that may occur on a daily basis and setting goals. However, to generate the expected results, it needs to be applied correctly, being considered by many professionals as the most efficient option in performance measurement. This information justifies the development of this study due to the dimension that feedback has taken on in the corporate environment, becoming a great ally of companies, and requiring that new knowledge be generated both for academics and for professionals already working, in order to make this a practice that makes a competitive differential. The overall objective sought to identify which aspects of corporate feedback make it so important to organizations. The bibliographic review was used as a methodology, and the conclusions were that this tool is essential for companies that seek to be a differential in the market.

Keywords: Feedback; Importance; Organizations.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. OBJETIVOS	8
1.1.1. Objetivo geral.....	8
1.1.2. Objetivos específicos.....	8
1.2. METODOLOGIA.....	8
2. O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES	9
3. O CAPITAL HUMANO	12
4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA	17
5. O <i>FEEDBACK</i>	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	26
7. REFERÊNCIAS	28

1. INTRODUÇÃO

As organizações, mais do que nunca, estão vivenciando um período de fortes e constantes mudanças, dentro de um mercado globalizado, fazendo com que precisem assegurar vantagens competitivas dentro de determinado segmento. Tais vantagens têm como base a percepção de que o desempenho da empresa sofre influência direta das competências técnicas dos colaboradores, que compõe o capital intelectual (PONTES, 2017).

A principal função da alta gerência torna-se então, organizar as empresas para que funcionem de modo eficiente, uma vez que essas têm como finalidade ser um mecanismo econômico, desenvolvido para atingir resultados que não seriam possíveis através de indivíduos trabalhando isoladamente (PONTES, 2017).

Em meio a tais preocupações, passam a ser estipulados departamentos destinados a gerir pessoas dentro das empresas, com enfoque nas metas, de modo que a gestão de pessoas precisa ser compreendida como um conjunto de instrumentos, ações, padrões atitudinais, práticas e políticas que são empregados, visando interferir e direcionar o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho. Essas iniciativas originam-se de diferentes instâncias organizacionais, mesclando-se com as práticas e estratégias dos próprios funcionários.

Com base nessas informações, identifica-se o *feedback* corporativo como uma importante ferramenta no gerenciamento de pessoas, considerado como uma excelente opção para aumentar a produtividade da equipe, através do contato direto e constante no alinhamento das expectativas, correções de possíveis problemas que possam ocorrer cotidianamente e traçados de metas (MOREIRA, 2009).

Essa prática muito comum nas organizações para estabelecer uma relação de confiança, encorajamento, solução de problemas e desenvolvimento de habilidades dos funcionários. No entanto, para que traga os resultados esperados, precisa ser aplicado corretamente, já que se trata de um parecer sobre o indivíduo ou um grupo de pessoas, acerca do desempenho na execução das tarefas designadas (MOREIRA, 2009).

Para muitos profissionais, o *feedback* corporativo é considerado como a opção mais eficiente na mensuração de desempenho, originando processos mais transparentes na definição de metas e nos processos de avaliação, tornando-se,

com isso, uma tendência global das empresas e um canal de comunicação direto entre gestores e funcionários (FARACO, 2007).

Tomando-se como base tais informações, justifica-se, portanto, o desenvolvimento do presente estudo pela dimensão que o *feedback* tem tomado no ambiente corporativo, passando a ser um grande aliado das empresas, e requerendo que novos conhecimentos sejam gerados tanto para os acadêmicos, quantos para os profissionais já atuantes, a fim de tornar essa uma prática que se faça um diferencial competitivo.

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo geral

Identificar quais aspectos do *feedback* corporativo o tornam tão importante para as organizações.

1.1.2. Objetivos específicos

- Analisar o comportamento humano nas organizações;
- Compreender no que consiste o capital humano;
- Abordar a liderança nas empresas;
- Identificar o que é o *feedback* e sua importância nas organizações, bem como a maneira que envolve o capital humano e os líderes.

1.2. METODOLOGIA

A metodologia abordada consiste em análise bibliográfica e exploratória, de cunho qualitativo, que de acordo com Gil (1999), tem uma forma pragmática, sendo um processo formal e sistemático para seu desenvolvimento. Em sua realização, a pesquisa baseia-se na argumentação e discussão do tema através da pesquisa bibliográfica realizada em livros, artigos, revistas e outros materiais disponíveis como acervo bibliográfico.

2. O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Quando é abordado o comportamento das pessoas no seu ambiente de trabalho, são encontrados diversos estudos, dos quais ganha destaque o trabalho desenvolvido por Taylor, que demonstrou a produtividade dos funcionários através da criação de diferentes princípios norteadores das práticas organizacionais (MOREIRA, 2008).

Através dele, surgiu a Administração científica, ressaltando a maneira eficiente e otimizada da execução de tarefas, como a escolha de funcionários segundo determinado perfil para cada cargo em uma empresa, considerando-se o rendimento e o desempenho no trabalho (MOREIRA, 2008).

Dessa maneira, todas as empresas possuem objetivos, filosofias e modelos de comportamento, que podem estar implícitos ou explícitos, bem como qualidade de liderança, natureza informal ou formal e influência no ambiente social em que inserem-se. Tal sistema vai interagindo com as atitudes pessoais e fatores situacionais, formando a motivação da força de trabalho (PONTES, 2017).

Os colaboradores são informados acerca de todos os objetivos, filosofias, modelos de liderança e o caráter informal e formal da empresa, de modo que conheçam suas políticas e seja gerado um sistema atuante que norteia o comportamento dos funcionários. Assim, são encontrados alguns modelos de comportamento organizacional, como o autocrático, de proteção, de apoio e colegiados (PONTES, 2017).

Iniciando-se pelo modelo autocrático, esse foi predominante durante todo o período da Revolução Industrial, onde a autoridade se impunha, penalizando os funcionários que não cumpriam com as normas estabelecidas pela empresa, ou seja, a autoridade exercia comando sobre as demais pessoas, acreditando que o melhor era a obediência (MARTINS, 2005).

Esse princípio partia do pressuposto de que o funcionário precisa ser persuadido, dirigido e forçado a produzir, enquanto esses assumiam a orientação de obediência aos seus superiores, e não de admiração e respeito. Tal modelo foi aceitável para guiar o comportamento gerencial em um período que inexistiam opções, podendo ter utilidade em situações específicas, como em crises organizacionais (MARTINS, 2005).

Nos Estados Unidos, tal modelo foi amplamente aplicado na construção das fábricas e estradas de ferro, já que se valia da força para a gestão. São alcançados resultados, mas de maneira moderada. Todavia, a combinação das mudanças dos valores sociais, com o conhecimento acerca das necessidades humanas indicam a existência de melhores modelos de gerenciamento dos sistemas organizacionais, dando então, origem a outros, como o modelo protetor (CARVALHO, 2003).

O modelo protetor é considerado como uma opção extrema de ênfase da dependência organizacional, segurança e recompensas materiais. É orientado no sentido de o dinheiro pagar benefícios e salários, contanto que as necessidades físicas dos colaboradores sejam supridas, ou seja, o empregador vê as necessidades de segurança como sendo uma força motivacional (CARVALHO, 2003).

Com isso, o funcionário passa a construir grande dependência da empresa para o seu bem-estar e sua segurança, e caso surjam ofertas melhores de emprego, esse não pode deixar a ocupação atual, já que tal modelo está pautado no fato de que os colaboradores que integram a empresa há anos, contando com programas de benefícios e contratos sindicais não tem justificativa para uma troca. Apesar de muitos serem felizes dessa maneira, não se pode afirmar que isso se aplique a maioria (MOREIRA, 2009).

Já no modelo de apoio, esse depende da liderança e não somente de poder e dinheiro, sendo eu por meio da liderança, a administração passa a gerar um clima de ajuda para o crescimento mutuo, bem como na realização dos objetivos estipulados. Com isso, os colaboradores passam a assumir desafios e responsabilidades para tornar a empresa um lugar melhor, gerando lucratividade (LINKERT, 1971).

Assim, tal modelo destaca-se, especialmente, pelo apoio aos indivíduos na realização do seu trabalho, bem como no crescimento profissional, indo além dos benefícios salariais. Tende a ser muito eficiente logo de imediato, despertando impulsos nos funcionários para o suprimento de um amplo conjunto de necessidades (LINKERT, 1971).

Por fim, tem-se o modelo colegiado, que como uma extensão do modelo de apoio, no qual o gerente é como um treinador que forma seu time, atribuindo responsabilidades a todos os integrantes. Os funcionários passam a sentirem-se na

obrigação de conservar os padrões de qualidade que gerarão crédito ao seu desempenho no trabalho.

Como resultado desse modelo, é obtida a autodisciplina, e o colaborador tende a sentir determinado nível de satisfação pessoal, auto-realização e valorização da contribuição, mas que conduzem a um entusiasmo moderado no desempenho. O que se verifica, é que nenhum modelo é capaz de descrever completamente o que ocorre nas organizações, porém, podem auxiliar na distinção de uma para outra (VERGARA, 2003).

Dessa maneira, é constante a tendência pela busca de modelos inovadores, além do fato de que os existentes vão sendo ampliados e modificados. Assim como os diversos modelos foram sendo originados e aperfeiçoados para melhorar a qualidade de vida nas empresas, a comunicação também foi sendo transformada, até que assumisse o posicionamento essencial e abrangente conhecido contemporaneamente. Analisados os tipos de comportamento humano, segue-se ao capítulo voltado para compreender as pessoas como um capital.

3. O CAPITAL HUMANO

De acordo com Chiavenato (2002), antigamente, as organizações possuíam um posicionamento autoritário sobre as pessoas, dentro do ambiente onde as tarefas de trabalho eram executadas, e o homem era considerado como uma máquina, realizando tarefas repetitivas que muitas vezes, o levavam a fadiga.

Conforme o tempo foi passando, as relações de trabalho foram evoluindo, priorizando pensamentos mais clássicos nos métodos e tarefas, posteriormente seguindo ao pensamento administrativo, o qual modificou todas as formas de relações entre organizações e colaboradores, com relação ao modo de praticarem as atividades e tomarem decisões. A partir disso, o homem foi deixando de ser considerado como uma máquina, assumindo o papel de fator imprescindível na organização (CHIAVENATO, 2002).

Reafirmando esse pensamento, Janini (2008) dispõe simplificada e, que anteriormente, as pessoas eram vistas como um insumo a ser administrado, no entanto, tal cenário foi sendo transformado, e as empresas consideradas como inteligentes, associam a administração dos recursos humanos como uma estratégia de negócios, na busca por objetivos bem definidos e pautados no potencial humano.

Tem-se que as organizações são formadas, primordialmente, por pessoas e, com isso, não é possível abordar a competitividade no mercado, sem que existam pessoas dedicadas e competentes, buscando transformar para melhor a organização em que se inserem (MORAN, 2000).

Para Faraco (2007), todas as organizações são compostas de pessoas, dependendo dessas o desenvolvimento e sucesso alcançados. É importante existir cooperação dos colaboradores, para que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos, além disso, esses passam a sacrificar suas condutas na busca de beneficiar a empresa, disposição variável em cada indivíduo.

Segundo Silva (2006), as pessoas são então, o maior patrimônio das empresas, formando seu capital intelectual e deixando de ser recursos materiais e financeiros. Assim, é por meio da valorização e do desenvolvimento dos mesmos, que passa a ser possível a operação de toda a tecnologia disponibilizada, atingindo o sucesso.

Contemporaneamente, é perceptível que as organizações vivenciam períodos turbulentos, decorrente do desenvolvimento tecnológico contínuo, bem como do fato

de os mercados estarem em constante mudança. Com isso, administrar essas mudanças e manter colaboradores com autoestima elevada, torna-se um desafio (DRYEN; VOS, 1996).

Nessa perspectiva, são verificadas cada vez mais dinâmicas voltadas a prestação de serviços, que necessitam de competências e habilidades novas e, por consequência, de estratégias de aprendizado (DRYEN; VOS, 1996). De acordo com Gil (2011), as organizações podem ter sua concepção através de papéis, e cada integrante recebe a solicitação para executar determinadas atividades e comportamento.

É necessário que o ambiente organizacional apresente-se o mais agradável possível, principalmente quanto aos relacionamentos interpessoais. Essa tarefa é destinada, quase que sempre, aos líderes de departamento, que precisam originar equipes motivadas e voltadas para a excelência da qualidade na produção dos serviços e bens (CHESNAIS, 1996).

É válido explanar sobre a globalização, que tem sua definição como sendo um processo complexo, que demonstra as organizações quais vantagens podem ser obtidas em um mundo que se torna cada vez mais liberalizado e desregulamentado, em um panorama de avanço vertiginoso das comunicações, ofertando novas tecnologias (CHESNAIS, 1996).

Na economia, dentre as consequências geradas pela globalização, ganha destaque a internacionalização dos negócios, panorama no qual passam a ocorrer polêmicos debates relativos com a influência da cultura organizacional, com seus valores e crenças, na prática e na teoria de gestão (PEREIRA, 2006).

De acordo com Pontes (2002), é importante destacar a importância assumida pelo capital humano nas empresas, no entanto, dentre os grandes desafios na administração desse recurso, refere-se à colocação de pessoal. Faz-se então, importante o estudo das pessoas pelas empresas.

Nesse contexto, existem duas opções para o RH, sendo a primeira, o estudo do colaborador como indivíduo dotado de características próprias, as quais originam a personalidade e definem as atitudes, valores e objetivos. Na segunda forma, a análise ocorre por meio do olhar para cada um como recurso que possui conhecimentos e habilidades que a empresa precisa na realização de tarefas (PONTES, 2002).

Segundo Chiavenato (2009), para o RH é imprescindível o estudo do comportamento de pessoas, uma vez que cada indivíduo origina um universo diferente, com aspectos distintos que precisam receber direcionamento e capacitação, de modo que se obtenha qualidade de vida no trabalho.

Desse modo, ainda conforme Chiavenato (2009), os processos voltados ao desenvolvimento de pessoas, entrelaçam-se com aqueles relacionados com a educação. Por sua vez, educar refere-se à extração de dentro de cada pessoa, as suas maiores potencialidades.

A gestão de pessoas toma então como base, três características, que são as pessoas como parceiras da organização; as pessoas como ativadores inteligentes; e as pessoas como seres humanos. Assim, o estudo dessas origina uma unidade básica para que as organizações sejam estudadas, bem como a administração de pessoas. Quando todos comprometem-se de modo verdadeiro a atingir os objetivos organizacionais, a tendência ao sucesso cresce (MORAN, 2000).

É válido explanar também, sobre a cultura organizacional, tendo-se que esse é um assunto que começou a despertar interesse durante os anos de 1970, no Japão, que surgia como um líder do poder industrial, embora não possuísse recursos naturais, energia e ser superpovoado, impedindo que tais aspectos se apresentassem como fatores limitantes do seu crescimento (MONTEIRO VENTURA; CRUZ, 2007).

Além disso, as taxas de desemprego tornaram-se quase insignificantes, e os trabalhadores, além de saudáveis, eram os mais bem-remunerados de todo o mundo. Com isso, a compreensão sobre a ascensão dos japoneses na economia mundial destacou-se (MONTEIRO VENTURA; CRUZ, 2007).

Inicialmente, os estudos sobre clima organizacional ocorreram nos Estados Unidos, através dos trabalhos de Gilmer e Forehand, em meio ao movimento de administração denominado como Comportamentalismo. Em tal movimento, foram buscadas alternativas para combinar a humanização do trabalho, com melhorias produtivas, buscando as ferramentas necessárias para que tal objetivo fosse alcançado, contando especialmente com a psicologia (BISPO, 2006).

Para Srour (2005), a cultura organizacional não é resumida somente à somatória das opiniões individuais dos agentes que partilham da mesma, uma vez que possui vida própria, originando uma das dimensões da organização. Já

Chiavenato (1994) compreende a cultura organizacional como sendo um modo que cada organização e seus integrantes possuem.

Define-se a cultura organizacional por meio da política e dos valores, assim como do comportamento que seu capital humano apresenta, e através do clima que tanto do seu *layout* físico, quanto da interação dos membros entre si e com o público externo (GIL, 2011).

Em contrapartida, o clima organizacional se apresenta como uma grande ferramenta voltada à análise dos problemas em determinado momento, indicando quais pontos estão gerando os resultados insatisfatórios no ambiente de trabalho, e auxiliando para que a produtividade e o desempenho organizacional sejam melhorados (GIL, 2011).

Considera-se como essencial o clima organizacional, para que a empresa consiga alcançar o desenvolvimento e crescimento, ofertando aos colaboradores um bom clima e valorização do seu trabalho, resultando em um grande investimento para a lucratividade e produtividade do negócio (CHIAVENATO, 1994).

De acordo com Chiavetano (1994), simplificadamente, o clima origina o meio interno da organização, com um contexto característico e psicológico existente em cada empresa. Corresponde ao ambiente humano, no qual os colaboradores concretizam suas atividades de trabalho, não podendo ser visualizado, mas sim percebido psicologicamente, apresentando-se de diferentes modos.

Muitas vezes, aspectos que são tidos como aceitáveis para um indivíduo, são inaceitáveis a outro, com isso, a ferramenta gerencial conhecida como clima organizacional, tem sua aplicação visando expressar os sentimentos que os funcionários possuem, quanto ao ambiente de trabalho em que inserem-se, a empresa como um todo, os clientes e a si mesmo (LUZ, 2003).

De acordo com os estudos de Luz (2003), em meio aos diversos indicadores de ocorrência de problemas com o clima organizacional, destaca-se a rotatividade de pessoal. Assim, gerenciar esse clima se refere à identificação das necessidades, encontrando estratégias e soluções, programando, controlando e acompanhando o ambiente de trabalho.

É muito comum que as organizações acabem estacionando ainda na fase inicial de detecção, ou seja, executam apenas a pesquisa de clima organizacional. Como consequência, é comum que o clima piore, já que os colaboradores começam

a criar expectativas, e ao verem que nenhuma atitude será tomada, acabam decepcionando-se (LUZ, 2003).

Por fim, acerca da permanência dos colaboradores na organização, esse fator não tem dependência somente da satisfação com a remuneração, mas sim de aspectos relativos com a responsabilidade social da empresa, ética e ambiente de trabalho, portanto, da qualidade de vida no ambiente interno e externo de trabalho, satisfazendo os requisitos que definem o bom clima organizacional (CHIAVENATO, 2002).

Realizadas essas primeiras análises sobre o comportamento e o capital humano, ocorreu a formação de uma base para prosseguir o estudo, chegando-se ao papel do líder na condução desse capital dentro das organizações, conforme próximo capítulo.

4. A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA

No passado, existia a crença de que uma boa gestão era suficiente para o êxito de uma empresa, concepção que começou a ser modificada por pensadores e estudiosos como John Kotter e Peter Drucker apud Meringe (2008), que deram um pontapé para a administração moderna, deixando de lado a antiga cartilha, e abrindo espaço para que seja vista a importância da liderança.

Com o passar do tempo e o surgimento dessa nova visão, a liderança passou a ser cada vez mais abordada em estudos e pesquisas, já que o material disponível sobre esse assunto era vago, o que gerava insuficiência para formulação de teorias e metodologias. Com o desenvolvimento de tais pesquisas, começaram a ser encontrados características e perfis de um líder, abordando quais deveriam ser suas atitudes para que os objetivos desejados fossem alcançados (PONTES, 2008).

No cenário contemporâneo, onde as organizações possuem grande preocupação com a motivação dos colaboradores, já que o bem-estar dos mesmos gera resultados na competitividade e lucratividade para a empresa, e estes fatores não dependem apenas das tecnologias aplicadas, mas de como tudo isso é administrado (PONTES, 2008).

Segundo Pontes (2008), ser líder consiste em gerar influências sobre o comportamento das pessoas, de modo que essas sejam conduzidas a apresentar um bom desempenho conforme as necessidades suas e das organizações nas quais atuam. É motivar, gerar anseio de fazer parte de grupos, controlar todos os tipos de situações, ser importante nas relações e no empenho e desempenho de cada pessoa.

Tal conceituação é antiga, e ao longo dos tempos foi conquistando credibilidade e espaço no contexto organizacional, já que constitui peça essencial para o sucesso, como um fator decisivo na motivação de colaboradores. Todas as vezes que um indivíduo busca gerar influência no comportamento de outro, tem-se um líder potencial e o liderado potencial, respectivamente, independentemente de se tratar de um parente, amigo, subalterno, colega de trabalho ou chefe (BLANCHARD, 2011).

De acordo com Blanchard (2011), é conhecido o fato de que nem todos os líderes são chefes, ou seja, muitas vezes esse pode ser um colaborador que possui aspectos de liderança, com capacidade de conduzir as situações e as pessoas.

É destacada por Chiavenato (2005) a existência de diversas conceituações do que é liderança, sendo que o mesmo a considera como um fenômeno social que acontece através dos grupos sociais, podendo ter sua definição como uma influência interpessoal que é exercida em determinada situação, destinada por um processo de comunicação para a execução de objetivos específicos.

Também se considera que a liderança une-se de modo direto com a influência entre pessoas, constituindo assim o papel de um líder, que volta-se a influenciar de modo direto os colaboradores em todo o processo de tomada de decisões, compreendendo-os em uma relação de comprometimento, onde é ofertado grande empenho e desempenho visando o crescimento das organizações (CHIAVENATO, 2005).

No entanto, nem sempre a liderança tem seu desenvolvimento e aplicação por parte do gerente de uma organização, tendo-se que nesses casos, torna-se comum que os próprios colaboradores trabalhem com maior empenho no processo decisório e, com isso, tornam-se os líderes, assumindo um posicionamento adaptativo (CHIAVENATO, 2005).

Para Blanchard (2011), conforme os gerentes vão adaptando-se a um comportamento de líder, visando atender situações específicas e as necessidades dos subordinados, vão se tornando mais eficientes na concretização dos objetivos da organização e dos seus objetivos pessoais. Para que se tornem líderes de sucesso, necessitam ainda conhecer e analisar todo o ambiente de trabalho.

Dentro do âmbito organizacional está compreendido o líder, os seus subordinados, colegas, superiores, exigências de seu cargo e a organização, assim, tem-se os componentes mais importantes a serem considerados por um bom líder (BLANCHARD, 2011).

Com isso, é possível inferir que o líder precisa conhecer seus colaboradores e seu ambiente de trabalho, tendo-se que o clima organizacional possui relação direta com a motivação, que por sua vez, é imprescindível com relação ao crescimento profissional e pessoal de cada integrante.

Nessa perspectiva, Chiavenato (1994) acredita que o clima organizacional diz respeito ao ambiente interno que é encontrado entre os colaboradores da organização, relacionando diretamente com o grau de motivação que cada um apresenta.

Quanto ao clima organizacional, compreende-se como sendo as propriedades que geram motivação dentro da organização, portanto consiste nas características que geram diferentes tipos de motivação a cada um dos integrantes. Com isso, um clima organizacional é favorável nos casos em que consegue gerar satisfação para as necessidades pessoais de cada participante, bem como a elevação de sua moral (CHIAVENATO, 1998).

Ainda segundo Chiavenato (1998), com relação ao clima desfavorável, esse é encontrado em situações nas quais as necessidades são frustradas. Desse modo, verifica-se que o clima organizacional exerce influencia direta no estado de motivação de cada pessoa. O clima encontrado no ambiente de trabalho pode ou não, gerar motivação aos colaboradores, e a liderança vem com diferentes modos e estilos de coordenar as situações e os indivíduos.

Para Blanchard (2011), líderes eficientes conseguem se adaptar conforme as necessidades de cada situação e dos seus liderados. Tendo-se que esses fatores são variáveis, surge o desafio de os líderes apresentarem um estilo adequado de se comportarem com eficiência.

Com isso, surge a percepção de inexistir o estilo correto e ideal de liderar, demonstrando que um bom líder é aquele que mantém-se pronto para se adaptar conforme os conflitos e as necessidades com os quais se depara. São necessárias algumas qualidades como almejar metas, respeito, ética, competência, conhecimento, determinação e atitude na busca dos objetivos (BLANCHARD, 2011).

No mercado contemporâneo, empresas de grande porte começaram a atribuir maior valorização para os líderes que geram diferenciais dentro da organização, já que o objetivo maior desses é agregar melhorias dentro do ambiente de trabalho, juntamente com o desenvolvimento e o crescimento, pessoal e profissional, de todos que fazem parte dos processos (KRAUSE, 1999).

Em situações nas quais não existe um bom líder controlando, passa a ser praticamente impossível atingir um objetivo rentável, notável ou útil. Tal fato pode ser aplicado a todos os aspectos da vida, principalmente com relação a competitividade nos negócios, tendo-se que a liderança precisa ser combinada com ações cooperativas, para que seja possível a obtenção de resultados positivos (KRAUSE, 1999).

Em todo o cenário organizacional, é necessário que os colaboradores possam contar com pessoas capazes de os conduzirem e, com isso, as empresas que

contam com bons líderes apresentam maior capacidade de crescimento contínuo. Esses líderes devem se atentar com todas as suas fraquezas, objetivando o aperfeiçoamento (KRAUSE, 1999).

Em situações nas quais um indivíduo espera encontrar em outros a perfeição, mas não busca a correção dos seus problemas interiores, não se tem um líder, já que para tal função, é necessário que a perfeição pessoal esteja acima de qualquer busca, gerando benefícios não apenas para si mesmo, mas para toda a equipe que o cerca (KRAUSE, 1999).

Todas as organizações buscam líderes que atendam ao seu planejamento e suas necessidades, de modo que a missão proposta seja cumprida. Desse modo, torna-se imprescindível que o líder pense de modo abrangente, para que consiga atuar plenamente no seu ambiente de trabalho (VERGARA, 2000).

No período vivenciado contemporaneamente, Vergara (2000) afirma que a liderança buscada precisa se basear em um processo de construção do ser, a qual é uma responsabilidade estritamente individual. A partir do momento em que uma pessoa escolhe viver sua vida com dignidade e plenitude, maior valor passa a ser agregado em suas ações.

Passa a surgir assim, um novo líder, com capacidade de se deparar com todos os tipos de situações e mesmo assim coordenar de modo sábio, fazendo uma liderança humana e inteligente. É através do conhecimento que surge a força do líder no âmbito organizacional (VERGARA, 2000).

Seguindo essa mesma visão, Krause (1999) dispõe sobre a necessidade de honrar o conhecimento, presenteando os colaboradores com recompensas significativas, pois o resultado é que cada um irá se tornar um novo aliado. O tratamento precisa ser cortês, inspirando confiança, que trarão como resultado um trabalho duro.

Além disso, é necessário fornecer treinamento e capacitação, bem como equipamentos que assegurem a segurança e a eficiência, incentivando o cumprimento das metas e dos prazos. É necessário ao líder reconhecer o valor de todos os seus colaboradores e recompensá-los, incentivando a equipe a se doar e a executar as tarefas com grande empenho (KRAUSE, 1999).

Por fim, Krause (1999) afirma que liderar também consiste em compreender pessoas, aceitando as dificuldades e limites individuais, ao mesmo passo em que se

busca orientar quanto ao caminho que deve ser seguido, principalmente por meio de atitudes exemplares.

Voltando-se aos estudos de Bennis, Spreitzer & Cummins (2001), tem-se que mesmo em meio a globalização e tantos avanços, verifica-se que ser líder tem a ver com relacionamentos interpessoais, seja entre os que o seguem ou que são seguidos.

Já Ulrich, Zenger e Smallwood (2000) ressaltam que as empresas devem aguçar características como caráter, integridade, energia e ideias estratégicas para que obtenham um bom líder. Complementando essa ideia, Lisondo (2011), diz que o comportamento cotidiano de cada um na organização gera impactos e leva o indivíduo a enxergar na mesma motivos para ser feliz, ou o contrário.

Para Pérsico (2012), em meio aos desafios cotidianos, as organizações buscam cada vez mais líderes centrados na manutenção e no comprometimento dos funcionários, de acordo com os objetivos propostos pela empresa, garantindo uma liberdade saldável, para que estes apliquem sua capacidade e potencial em fazer o melhor.

De acordo com Handy (1995) apud D'Amico & Monteiro (2012), buscando esse novo perfil, as empresas sentem-se pressionadas, ao recrutar colabores, para treina-los e aperfeiçoa-los de acordo com as necessidades contemporâneas de mercado, de maneira que os gestores e gerentes deleguem mais.

Assim, Chiavenato (2002) afirma que o mundo dos negócios tem a sua configuração por meio de transformações intensas, nas quais as organizações precisam de agilidade e capacidade na reorientação de seus caminhos, transformando os processos, modificando os serviços e produtos e redefinindo estratégias. Nesse contexto, insere-se o *feedback*, estudado a seguir.

5. O FEEDBACK

Cada vez mais comum na vida cotidiana das organizações, o *Feedback* é um termo em inglês, utilizado para identificar uma ferramenta de gestão amplamente empregada pelos gestores. Pode ser definido como uma ação de controle retroativo, estando presente não somente em questões profissionais, como também pessoais. Popularmente, também pode ser considerado como uma fonte de informação sobre o estado de um sistema (LUZ, 2003).

Inicialmente, seu uso se deu pela Nasa (*National Aeronautics and Space Administration*), quando os foguetes ainda não eram tripulados, mas teleguiados. Na trajetória desses com destino ao alvo definido, era emitido um sinal para a Nasa indicando seu posicionamento e direção, sendo tal sinal interpretado e, através de *Feed Back* devolvido com o redirecionamento do foguete (LUZ, 2003).

Tal situação pode então ser aplicada então na questão da comunicação e da sua compreensão, já que alguns retornos representam a confirmação do recebimento da mensagem, por exemplo. Com isso, na comunicação o *feedback* se refere ao conjunto de sinais que são percebidos, permitindo o conhecimento do resultado gerado com a emissão da mensagem, favorecendo a comunicação e dissipando as tensões, receio e inquietações entre emissor e receptor (BISPO, 2006).

Para melhor compreensão de como se dá essa prática do fluxo de comunicação, é importante frisar que o emissor passa a sua mensagem para determinado receptor, que a processa e retorna comprovando seu recebimento por meio do *feedback* (BISPO, 2006). Esse cenário pode ser melhor compreendido através do fluxograma da Figura 1.

Figura 1 – Fluxo da comunicação



Fonte: Moreira, 2009

De acordo com Moreira (2009), são encontrados *feedbacks* emitidos de maneira consciente pelo receptor, de maneira oral, por gestos ou por escrito, no entanto, também existem os inconscientes, como as expressões faciais. Tem-se que os *feedbacks* não são originados apenas pelo homem ou demais seres vivos, mas também de seres inanimados.

Conforme as análises de Costa (2009), o *feedback* é um procedimento no qual são providas informações a uma pessoa, sobre suas ações, eventualidades, condutas ou desempenho, buscando estimular, orientar ou reorientar as ações pertinentes de melhorias, sobre as ações já executadas ou as ações futuras.

Em todo o processo de desenvolvimento de competência pessoal, essa constitui importante recurso, possibilitando a aplicação de análises conforme a competência, buscando a maximização do desempenho do indivíduo ou de um grupo. É comum que tal processo seja originado por meio de avaliações de desempenho (COSTA, 2009).

Deve-se destacar que o *feedback* não é apenas uma opinião sobre gostar ou não de algo, mas sim uma reorientação, de modo que se afirma ter gostado ou não, juntamente com o motivo de tal opinião, e a orientação da maneira que se deve proceder para a geração de satisfação. Com isso, fica nítido para o receptor os pontos onde está errando, bem como o modo adequado daquilo ser feito, melhorando continuamente a comunicação entre as partes, bem como o desenvolvimento pessoal de ambos (MOREIRA, 2009).

É possível compreender então que o *feedback* é uma reorientação para o subordinado acertar o objetivo buscado, e compreende um processo de condução e acompanhamento pelos gestores. É muito difícil o enfrentamento de limitações, requerendo grande autoconhecimento para que sejam vencidas, contexto no qual se destaca a ferramenta em questão (MOREIRA, 2009).

Ainda são comuns organizações que se preocupam com a opinião de seus clientes acerca do que lhes é ofertado, de modo que para crescer no mercado globalizado e competitivo, o *feedback* também pode ser considerado como um direcionamento. Caso estejam ausentes, deve surgir grande preocupação, pois quando faltam respostas, essas podem ser criadas de maneira desfavorável, já que é característico dos seres humanos esperarem pelo pior (PÉRSICO, 2012).

Observa-se que a falta do *feedback* dá origem a dificuldades como desmotivação dos funcionários, baixa estima e insegurança, por exemplo. Assim, é necessário que todos saibam se suas ações estão ou não corretas, fazendo com que essa prática forneça sugestões e críticas, como um indicador de autodesenvolvimento e maturidade, auxiliando na formação das equipes mais comprometidas e engajadas (KNAPIK, 2008).

Conforme Knapik (2008) o primeiro cuidado para a aplicação do *feedback* é o conhecimento acerca do objetivo de reorientação que esse assume, de modo que ao ser recebida uma informação, essa é analisada e devolvida. A relação de trabalho eficiente e produtiva se difere das relações desgastantes e tensas pela quantidade de retrabalho e de perda da qualidade, o que demonstra a importância de o *feedback* ser parte da rotina organizacional.

Sua importância não pode ser subestimada, uma vez que é essencial nas situações que compreendem o desenvolvimento, o clima organizacional, o aprendizado, a gestão de pessoas e o trabalho em equipe. Essa ferramenta é um diferencial para inúmeros processos de gestão, com destaque para o direcionamento do foco, incentivos ao desempenho e a busca por desenvolvimento pessoal, e a oferta de opções para que o indivíduo mude seu comportamento na busca por eficiência e competência (BISPO, 2006).

Nesse raciocínio, é importante falar do papel do líder, uma vez que esse precisa desenvolver essa capacidade durante sua atuação, para que possa ir além de uma ferramenta de gestão, e assuma o posicionamento de desenvolvimento e treinamento de pessoas e equipes, agregando elevado valor pela característica de educação continuada. Assim, o *feedback* é uma atribuição gerencial, já que o líder é responsável por comunicar as críticas, elogios, orientações, procedimentos, normas, dentre outros (MOREIRA, 2009).

O aperfeiçoamento da capacidade do líder fornecer *feedback* apresenta-se como indicador de autodesenvolvimento, ajudando para que sejam formadas equipes comprometidas e engajadas com as metas organizacionais. Há líderes que usam dessa ferramenta para ampliar as competências e reafirmar o comportamento que é buscado, estabelecendo as prioridades e alinhando expectativas, aliviando tensões e promovendo ações corretivas (MOREIRA, 2008).

Verifica-se assim, uma grande gama de benefícios trazidos pelo *feedback* para as organizações, enquanto na sua falta, são originados transtornos das mais

variadas ordens, interferindo nos resultados, objetivos, autodesenvolvimento, relacionamento e motivação de toda a equipe (COSTA, 2009).

Empresas que não contam com interação e comunicação entre seus colaboradores, podem conseguir lucratividade a curto prazo, porém, seu ambiente pode ser insatisfatório, impedindo o crescimento a longo prazo, o que requer adequação, cabendo ao gestor gerenciar os problemas decorrentes da ausência de comunicação adequada.

Por fim, é válido destacar que lidar com pessoas é algo muito delicado em todas as lideranças empreendedoras, e apesar de as estratégias, marketing e finanças serem muito importantes, o maior diferencial decorre de um relacionamento proativo. Com isso, antes do *feedback* ser dado, é válido que o gestor tenha cuidado com a diretividade, oportunidade, especificidade, aplicabilidade e imparcialidade (COSTA, 2009).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o processo de pesquisa, foi observado que há muitos anos são desenvolvidos estudos buscando compreender o comportamento das pessoas dentro das organizações, com destaque para Taylor que deu origem a administração científica, indicando a seleção de funcionários conforme a tarefa e o perfil buscado por cada empresa, de modo que fosse obtido maior desempenho e rendimento.

Assim, são encontrados alguns modelos de comportamento organizacional, com destaque para o autocrático, protetor, de apoio e colegiado, demonstrando a tendência na busca por modelos inovadores, capazes de aperfeiçoar e melhorar a qualidade de vida nas empresas.

Tal busca por melhorias decorre da percepção de que os funcionários não constituem apenas um insumo a ser administrado, mas sim o capital humano, capaz de gerar o diferencial da empresa para a competitividade no mercado, através do seu empenho e dedicação, da sua busca por ajudar a empresa a atingir os objetivos propostos.

No entanto, para isso, precisam estar motivados e sentirem-se reconhecidos, fazendo com que as empresas tidas como inteligentes e de sucesso, passassem a associar a administração dos recursos humanos como uma estratégia de negócios, sempre com base no potencial humano.

A partir de então, também passa a ser reconhecida a importância e o papel de um bom líder na condução da equipe, e na motivação e reconhecimento de todos os colaboradores. Por sua vez, esse cenário compreende o *feedback*, cada vez mais comum no cotidiano organizacional.

O *feedback* consiste em um ciclo no qual o emissor passa determinada informação que, por sua vez, é recebida e ao ser processada pelo receptor, gera uma resposta desse para o emissor. Pode-se considerar essa ferramenta, especialmente, como uma reorientação para o objetivo que está sendo buscado.

Portanto, a importância dessa ferramenta dentro do ambiente corporativo, está no fato de possibilitar uma comunicação clara e adequada, destinada a auxiliar na busca dos objetivos organizacionais e a gerar uma relação de trabalho produtiva e eficiente, reduzindo as ocorrências de retrabalho ou perda de qualidade. Sua importância não pode ser subestimada, sendo imprescindível na gestão de pessoas e no trabalho em equipe, constituindo um diferencial para a empresa. Em

caso de ausência, começam a surgir dificuldades como insegurança, baixa estima e desmotivação dos funcionários.

7. REFERÊNCIAS

BENNIS, W.G.; SPREITZER, G.M.; CUMMING, T.G. **O Futuro da Liderança**. São Paulo: Futura, 2001.

BISPO, C. A. F. Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional. **Produção**, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BLANCHARD, K. et.al. **Liderança de alto nível**. Edição Revisada e Ampliada: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CARVALHO, Diniz, 2003. 1. Universidade do Minho. Capítulo I. **História da Engenharia e Gestão Industrial**. Disponível em http://pessoais.dps.uminho.pt/jdac/apontamentos/hist_egi.pdf Acesso em 17 nov 2021.

CHESNAIS, F. **A Mundialização do Capital**. Rio de Janeiro: Xamã, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

D'AMICO, S. M. & MONTEIRO, J. K. **Características de Personalidade e Qualidade de Vida de Gestores no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Revista de Administração Contemporânea, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em 12 nov 2021.

DRYDEN, G.; VOS, J. **Revolucionando o Aprendizado**. São Paulo: Makron Books, 1996.

FARACO, Adroaldo. **Administração de recursos humanos - completa e atualizada: o conceito de APH**. Criciúma, SC: Ed. Do Autor, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

KRAUSE, D. G. **A Força de um Líder**. São Paulo: Makron Books, 1999.

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

LISONDO, H.R. **Mudança sem catástrofe ou catástrofe sem mudanças**: liderando pessoas para o processo de mudanças na organização. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

LUZ, R. **Gestão do Clima Organizacional**. São Paulo: Editora Qualitymark, 2003.

MARTINS, Petrônio G., LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. 2ª Ed. Rev. Aum. e Atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MEREGE, Luiz Carlos. **Terceiro setor - A arte de Administrar Sonhos**. São Paulo: Plêiade, 2008.

MONTEIRO, C. D. B.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N.. **Cultura e Mudança Organizacional**: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Cultura Organizacional*. (2007). Disponível em: <rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>. Acesso em 12 nov 2021.

MORAN, J. M. **Mudanças na Comunicação Pessoal**. 2. ed. São Paulo: Paulinas 2000.

MOREIRA, Daniel A. **Administração da Produção e Operações**. 2ª Ed. Rev. e Amp. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

PEREIRA, R. C. O. **Motivação e Liderança, como Habilidade na Construção de um Empreendedor de Sucesso**: uma abordagem nas empresas e seu crescimento. Garanhuns, PE: AESGA/FAGA, 2006. Disponível em: <amigonerd.net/.../33684-motivacao-e-lideranca-como-habilidades>. Acesso em 7 nov 2021.

PÉRSICO, N. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**. 9. ed. São Paulo: LTr, 2002.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Monografia apresentada à Universidade Estadual Vale do Acaraú – Curso de Especialização em Administração Judiciária. Fortaleza, 2008.

SILVA, R.O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ULRIC, Dave; ZENGER, Jack; SMALLWOOD, Norm. **Liderança orientada para resultados**. [S.l.]: Ed. Campus, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

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