

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**ETEC DE MAIRINQUE – EXTENSÃO IBIÚNA**

**Técnico em Administração**

**Eliane Vieira Dias  
Gabrielly Vieira Pereira de Oliveira  
Leonardo de Moraes Muratt  
Mariane Aparecida Silva Moura  
Michele Vieira Ruivo**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Comunicação organizacional  
e formas de feedback**

**Ibiúna  
2025**

**Eliane Vieira Dias  
Gabrielly Vieira Pereira de Oliveira  
Leonardo de Moraes Muratt  
Mariane Aparecida Silva Moura  
Michele Vieira Ruivo**

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: Comunicação organizacional  
e formas de feedback**

Planejamento apresentado ao Curso Técnico de Administração da Extensão Ibiúna – Etec de Mairinque, orientado pela Prof<sup>a</sup> Patrícia Aparecida de Andrade Belmiro, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Administração.

## DEDICATÓRIA

Dedicamos este trabalho a todas as pessoas que acreditam no poder da comunicação clara, do diálogo e das relações humanas para transformar ambientes de trabalho e construir organizações melhores.

## **AGRADECIMENTO**

Agradecemos primeiramente a Deus, pela força, saúde e sabedoria concedidas ao longo dessa jornada.

Aos nossos familiares, pelo apoio incondicional, compreensão e incentivo em todos os momentos, especialmente nos dias mais difíceis.

À nossa orientadora, Prof<sup>a</sup> Patrícia Aparecida de Andrade Belmiro, pela dedicação, paciência e contribuição essencial para o desenvolvimento deste trabalho, sempre oferecendo orientações que enriqueceram nossa formação e o Prof<sup>o</sup> Júnior Colombo pelo o apoio geral desse trabalho.

À Etec de Mairinque – Extensão Ibiúna e a todos os professores do curso Técnico em Administração, que compartilharam conhecimentos que levaremos para a vida profissional.

Aos colegas de classe, pela parceria, colaboração e troca de experiências ao longo do curso.

E a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste TCC, o nosso muito obrigado.

## RESUMO

O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel fundamental nas organizações, pois é responsável por implementar práticas que valorizam os colaboradores, promovem o desenvolvimento profissional e sustentam as estratégias internas da empresa. A partir do RH, a Gestão de Pessoas se fortalece, atuando diretamente no potencial humano e orientando ações voltadas à motivação, capacitação, integração e desempenho das equipes. Nesse processo, a Comunicação Organizacional é indispensável, uma vez que garante clareza, assertividade e transparência na troca de informações, reduzindo falhas de entendimento e contribuindo para o alinhamento entre líderes e colaboradores. Complementando essa dinâmica, as diferentes formas de Feedback oferecem retorno estruturado e contínuo sobre o desempenho, auxiliando no aprimoramento profissional, na correção de falhas e no reconhecimento de pontos fortes. Quando aplicados de maneira adequada, o RH, a gestão de pessoas, a comunicação organizacional e o feedback influenciam diretamente o Clima Organizacional, que representa a percepção dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. Assim, quando essas ferramentas atuam de forma integrada, o clima torna-se mais positivo, colaborativo e produtivo, contribuindo para o crescimento e o fortalecimento da empresa.

Palavras Chave: RH, Gestão de Pessoas, Comunicação Organizacional, Feedback, Clima Organizacional, Ferramentas.

## **ABSTRACT**

The Human Resources (HR) sector plays a fundamental role in organizations, as it is responsible for implementing practices that value employees, promote professional development, and support the company's internal strategies. Through HR, People Management is strengthened, acting directly on human potential and guiding actions focused on motivation, training, integration, and team performance. In this process, Organizational Communication is indispensable, as it ensures clarity, assertiveness, and transparency in the exchange of information, reducing misunderstandings and contributing to alignment between leaders and employees. Complementing this dynamic, different forms of feedback offer structured and continuous feedback on performance, assisting in professional improvement, correction of flaws, and recognition of strengths. When applied appropriately, HR, people management, organizational communication, and feedback directly influence the Organizational Climate, which represents employees' perception of the work environment. Thus, when these elements act in an integrated way, the climate becomes more positive, collaborative, and productive, contributing to the growth and strengthening of the company.

## Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	8
2. ADMINISTRAÇÃO .....	10
2.1. Fundamentos .....	11
2.2. Áreas da Administração .....	12
• Gestão financeira.....	12
• Marketing.....	12
• Logística .....	12
• Controladoria .....	13
• Produção .....	13
• Vendas .....	13
• Tecnologia da Informação (TI) .....	13
2.3. Recursos humanos .....	13
3. GESTÃO DE PESSOAS.....	17
4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	20
4.1. Comunicação Organizacional (empresarial) .....	21
4.2. Comunicação Interna .....	21
5. <i>FEEDBACK</i> .....	22
5.3. Feedback Construtivo .....	27
5.4. Feedback 360 .....	29
6. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	37
7. CLIMA ORGANIZACIONAL .....	40
8. ESTUDO DE CASO .....	41
8.1. Missão, Visão e Valores.....	41
8.2. Comunicação Organizacional .....	42
• Comunicação Interna .....	42
• Alinhamento ao propósito .....	42
• Canais, práticas e desafios .....	43
8.3. <i>Feedback</i> .....	44
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
10. REFERÊNCIAS.....	48
11. ANEXOS .....	56

## 1. INTRODUÇÃO

No cenário corporativo, o feedback vem sendo reconhecido como um instrumento imprescindível para o desenvolvimento profissional e para o fortalecimento das relações de trabalho. Apesar de sua importância amplamente discutida, muitas organizações ainda encontram dificuldades em aplicar de forma constante e estruturada. É comum que líderes priorizem metas, rotinas e demandas operacionais, relegando conversas sobre desempenho, desenvolvimento e alinhamento de expectativas a um plano secundário. Assim, práticas informais, avaliações esporádicas ou até mesmo a ausência total de retorno tornam-se frequentes, prejudicando o crescimento individual e coletivo, além de comprometer o clima organizacional e os resultados da empresa.

Essa carência evidencia não apenas a falta de uma cultura orientada ao diálogo, mas também o despreparo de muitos gestores para fornecer feedbacks construtivos. Em alguns casos, há insegurança em lidar com possíveis reações dos colaboradores; em outros, ainda persiste a crença de que feedback é exclusivamente um meio de apontar falhas, e não uma ferramenta para potencializar resultados. Quando essa prática não é compreendida como uma atribuição essencial da liderança, deixa-se de reconhecer seu papel no desenvolvimento de competências, no fortalecimento da autonomia dos profissionais e no avanço estratégico da organização.

Entre as consequências mais evidentes desse cenário está a dificuldade de engajar e reter talentos. Colaboradores que não recebem orientações claras sobre seu desempenho podem sentir-se desvalorizados, desmotivados ou inseguros quanto ao seu papel na empresa. Em muitos casos, a falta de feedback resulta em desligamentos voluntários ou demissões marcadas pela falta de compreensão sobre os motivos que as originaram. Por outro lado, quando o feedback é realizado de forma contínua, humanizada e objetiva, tende a promover confiança, pertencimento e valorização, contribuindo diretamente para a redução da rotatividade e para a construção de equipes de alto desempenho.

Além disso, observa-se que organizações que desenvolvem uma cultura de feedback estruturado investem, de maneira consciente, na comunicação interna, na escuta ativa e na criação de espaços de diálogo. Esse processo permite não apenas a correção de problemas e a identificação de oportunidades de melhoria, mas

também a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, transparente e alinhado com os objetivos corporativos. Dessa forma, o feedback deixa de ser uma prática esporádica e se torna parte integrante da estratégia de gestão de pessoas.

Nesse contexto, torna-se evidente a relevância de compreender por que muitos gestores ainda não assumem o protagonismo necessário nessa prática e quais impactos essa lacuna gera nos resultados organizacionais. Também se destaca a importância de investigar metodologias e estratégias capazes de favorecer a implementação do feedback contínuo, além de identificar caminhos que incentivem líderes e colaboradores a adotarem essa prática como um recurso essencial para o desenvolvimento profissional, para a melhoria do clima organizacional e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.

Assim, esta pesquisa pretende discutir e explicar a importância e a definição do feedback e estruturado no ambiente de trabalho, analisando os desafios enfrentados pelos líderes, os reflexos da ausência dessa prática e as possibilidades de transformação cultural e gerencial que podem contribuir para o crescimento sustentável das organizações e para a valorização do capital humano.

## 2. ADMINISTRAÇÃO

A Administração é a ciência que estuda como planejar, organizar, dirigir e controlar recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos para alcançar objetivos organizacionais. A gestão refere-se à ação de administrar, conduzir e organizar de forma eficiente e eficaz.

A organização e os recursos são um conjunto para atingir um objetivo específico e realizar as atividades disponíveis da organização.

A história da Administração no Brasil remonta a 1931, quando foi fundado o Instituto da Organização Racional do Trabalho (IDORT), sob a direção técnica do professor Roberto Mange, suíço naturalizado brasileiro. No mesmo ano, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), idealizado e fundado pelo Dr. Luiz Simões Lopes, que se tornaria peça-chave no desenvolvimento da gestão pública no país.

Ainda na década de 1930, o DASP criou a Escola de Serviço Público, responsável por enviar técnicos de Administração aos Estados Unidos para cursos de aperfeiçoamento, com apresentação de teses. Esses profissionais, ao retornarem, se tornaram pioneiros na atuação da Administração como profissão no Brasil.

Em 1944, o Dr. Luiz Simões Lopes fundou a Fundação Getúlio Vargas (FGV), mantenedora da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), fortalecendo a formação acadêmica especializada.

Buscando a regulamentação da profissão, foi fundada em 19 de novembro de 1960 a Associação Brasileira de Técnicos de Administração (ABTA), presidida por A. Nogueira de Faria, que adotou como símbolo o hexágono. A entidade teve papel fundamental na elaboração de um projeto de lei para institucionalizar a profissão. Destaca-se, nesse processo, o Professor Alberto Guerreiro Ramos, então deputado federal e técnico do DASP, que defendeu o projeto no Congresso Nacional, enfrentando fortes resistências.

O esforço resultou na sanção da Lei nº 4.769, em 9 de setembro de 1965, pelo presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, regulamentando a

profissão de Técnico em Administração. Dois anos depois, em 22 de setembro de 1967, a lei foi regulamentada pelo Decreto nº 61.934, que criou o Conselho Federal de Técnicos de Administração (CFTA) e os primeiros Conselhos Regionais de Administração nos estados de Minas Gerais, Ceará, Pernambuco e Bahia. A Junta Federal responsável pela implantação foi presidida por Ibany da Cunha Ribeiro.

Entre os técnicos que se destacaram no DASP está Belmiro Siqueira, que ocupou o cargo de Diretor-Geral entre 1967 e 1968. Mineiro de Ubá, nascido em 22 de outubro de 1921, Belmiro foi administrador, professor, consultor, assessor governamental e colunista, atuando intensamente em prol da profissão. Em 1977, foi eleito Conselheiro Federal do CFA e, posteriormente, Vice-Presidente, exercendo inclusive a Presidência da entidade até seu falecimento, em 28 de novembro de 1987. Em sua homenagem, foi instituído o Prêmio Belmiro Siqueira de Administração, e ele foi declarado Patrono dos Administradores.

Na década de 1980, um marco importante ocorreu em 1983, quando o CRA-SP coordenou uma campanha nacional para alterar a denominação de Técnico em Administração para Administrador. O movimento contou com a participação de universidades, faculdades, associações profissionais, sindicatos, câmaras municipais e milhares de profissionais. O objetivo foi alcançado com a promulgação da Lei Federal nº 7.735, de 13 de junho de 1985, que oficializou a nova denominação.

Esse percurso histórico demonstra que a regulamentação da profissão de Administrador no Brasil foi resultado de um intenso trabalho conjunto de profissionais, entidades e representantes políticos, consolidando a Administração como ciência e profissão essencial para o desenvolvimento econômico e social do país.

## **2.1. Fundamentos**

O planejamento envolve as definições de metas, objetivos e estratégias para alcançar o sucesso organizacional sendo eles a curto ou longo prazo.

A organização estrutura e distribuir todos os recursos disponíveis que auxiliam estabelecendo hierarquias, responsabilidades e processos de trabalho.

A direção traz a liderança e motivação das pessoas garantindo o engajamento e alinhamento dos objetivos organizacionais.

Já o controle traz o processo de monitoramento e avaliação de desempenho organizacional, garantindo o alcance de metas e que as devidas correções sejam feitas quando necessário.

## **2.2. Áreas da Administração**

- **Recursos Humanos**

Um dos maiores ativos de uma empresa, são os colaboradores, com isso as empresas sempre tentam ter um profissional que faça uma ótima gestão de pessoas, e sempre garantem que as obrigações dos colaboradores sejam cumpridas. O RH é uma area muito indicada para pessoas que tenham mais facilidade para conversar com outras.

- **Gestão financeira**

Esta é a área que mais exige profissionais qualificados, pois se o profissional errar, pode acabar gerando prejuízo para a empresa. Este é o profissional responsável pelos investimentos, pagamentos, patrimônio, fluxo de caixa, etc. Esta área também é responsável por gerenciar salários e impostos. A gestão financeira também tem grande influência nas definições de planejamentos.

- **Marketing**

O marketing é umas das áreas do administrador que mais vem crescendo nos últimos anos, um fato que ajudou muito no crescimento da área de marketing foi a criação e evolução de meios de comunicação.

A área é responsável por estudar e entender o as expectativas dos consumidores, quanto ao serviço, quanto ao produto.

- **Logística**

A área da logística é destinada a eficiência nos processos de armazenagem, transporte e distribuição. Portanto deve ocorrer da melhor

forma possível para não comprometer a empresa. Por isso é importante o profissional ter habilidades e conhecimentos ligados a área da logística.

- **Controladoria**

A controladoria acompanha as atividades da empresa para garantir a organização. Ela pode se voltar contra o controle de custos, para poder ter uma melhor análise de balanços, gestão de pessoas, controle de processos, dentre outros.

- **Produção**

A área de produção é responsável pelo planejamento, controle e execução de processos que transformam matérias-primas em produtos acabados. Visa garantir qualidade, produtividade e otimização de recursos, sendo essencial para empresas que trabalham com manufatura ou prestação de serviços.

- **Vendas**

A área de vendas é responsável por gerar receita para a empresa, estabelecendo estratégias para negociação, prospecção de clientes e fidelização. Um bom profissional de vendas deve conhecer o mercado, entender o perfil do cliente e trabalhar em alinhamento com marketing e produção para alcançar resultados satisfatórios.

- **Tecnologia da Informação (TI)**

A TI é responsável por gerenciar sistemas, redes, bancos de dados e segurança da informação, garantindo que os processos tecnológicos da empresa funcionem de maneira eficiente. Esta área é essencial para apoiar todas as demais, promovendo inovação, automação de processos e análise de dados estratégicos.

### **2.3. Recursos humanos**

A Gestão de Recursos Humanos (RH) é uma área estratégica dentro das organizações, responsável por administrar o capital humano, promovendo práticas e políticas que envolvem a atração, desenvolvimento e retenção de talentos (MEU SUCESSO, 2022).

Tradicionalmente, o RH estava mais voltado para atividades burocráticas e administrativas, como folha de pagamento, contratações e registros trabalhistas. No entanto, com a evolução dos modelos de liderança e gestão, o foco passou a ser o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho que estimula motivação, engajamento, comunicação eficiente e desenvolvimento de competências.

Nesse contexto, surge a Gestão de Pessoas, que vai além do caráter operacional do RH.

“A gestão de pessoas busca alinhar os objetivos organizacionais às necessidades dos colaboradores, criando um ambiente de trabalho que estimule motivação, engajamento, comunicação eficiente e desenvolvimento de competências” (HOSTINGER, 2023).

Enquanto o RH tradicional foca no controle de processos, a Gestão de Pessoas está centrada no indivíduo, considerando fatores como liderança, cultura organizacional, feedback, diversidade geracional e bem-estar no trabalho. O Blog Reachr (2023) complementa que “a grande diferença está no foco: enquanto o RH é mais operacional, a Gestão de Pessoas possui caráter estratégico e humano”.

Apesar dessas diferenças, é importante destacar que RH e Gestão de Pessoas não são áreas isoladas, mas sim complementares. Conforme observa a Soluções RH (2023), “enquanto o RH estrutura os processos, a gestão de pessoas garante a valorização e o desenvolvimento do colaborador”. Essa integração fortalece a administração do capital humano, uma vez que o RH oferece a estrutura prática, como recrutamento, benefícios e a gestão de pessoas garante que esses processos sejam humanizados, motivadores e alinhados à cultura organizacional. Segundo o Blog IPOG (2023), “a gestão de pessoas se destaca por atuar “com foco no clima organizacional e na formação de líderes capazes de engajar equipes”.

### 2.3.1 Cultura Organizacional

A cultura organizacional é formada por valores, crenças, normas e práticas compartilhadas, que definem a identidade da empresa e orientam os comportamentos internos.

Segundo Schein (2009), “a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu à medida que resolveu seus problemas de adaptação externa e integração interna”.

Ela tem origem nos fundadores, mas se adapta e se consolida ao longo do tempo, funcionando como uma espécie de “cola social” que garante coesão, pertencimento e alinhamento entre os colaboradores, sendo mais estável e duradoura.

### 2.3.2 Clima Organizacional

Já o clima organizacional corresponde à forma como essa cultura é percebida e vivenciada no dia a dia pelos colaboradores. Para Chiavenato (2014), “o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”. Ele é mais dinâmico e sujeito a mudanças conforme as experiências internas, refletindo diretamente na forma como os indivíduos se relacionam com a organização. Por isso, o clima deve ser constantemente avaliado para garantir um ambiente saudável, capaz de refletir de forma positiva a cultura existente.

### 2.3.3 Comunicação

A comunicação é a forma usada pela empresa para ter uma comunicação com o público interno e externo. Desde alguns avisos para os seus colaboradores até as famosas campanhas de *marketing* para atrair os clientes. O objetivo da comunicação não é somente informar, é criar certas conexões que reflitam a organização. Seus principais elementos são o emissor, que é quem envia a mensagem, a mensagem, que é o que esta sendo comunicado, o canal, que é o meio de comunicação, o receptor que é quem recebe a mensagem, e o *feedback*

que é a resposta enviada pelo emissor.

#### 2.3.4 *Feedback*

O *feedback* é a ação dada a ação e/ou comportamento de um colaborador, ajudando no seu desenvolvimento profissional, o *feedback* pode funcionar como um espelho, mostrando para os colaboradores os seus erros e os seus acertos, sempre pontuando aonde cada pessoa pode melhorar, para que assim os colaboradores consigam ter um maior desenvolvimento dentro da empresa.

### 3. GESTÃO DE PESSOAS

A expressão gestão de pessoas é formada pela combinação de dois vocábulos de origem latina. O termo gestão provém de *gestiō,ōnis*, derivado do verbo *gerere*, cujo significado remete a administrar, conduzir ou realizar. De acordo com o Dicionário Online de Português, gestão corresponde ao “ato ou efeito de gerir; administração” (DICIO, 2023, p. s/n). Complementarmente, o portal Etimologia.com.br aponta que *gestio, gestiōnis* está diretamente associado ao verbo *gerere*, no sentido de “fazer, empreender” (ETIMOLOGIA.COM.BR, 2023, p. s/n).

“A palavra pessoa origina-se do latim *persona*, utilizada inicialmente para designar as máscaras teatrais na Roma antiga, termo que posteriormente passou a identificar o personagem e, em seguida, o indivíduo humano em sua integralidade” (INSTAGRAM, 2023).

Nesse sentido, a etimologia da expressão gestão de pessoas refere-se ao ato de administrar e conduzir indivíduos.

A aplicação prática desse conceito no âmbito organizacional consolidou-se ao longo do século XX, acompanhando a evolução das teorias administrativas. “Entre 1900 e 1920, a Administração Científica, proposta por Taylor, priorizava a eficiência e a padronização das tarefas, concebendo o trabalhador como recurso a ser controlado” (CHIAVENATO, 2014).

“Na década de 1930, as Experiências de Hawthorne, conduzidas por Mayo, evidenciaram a relevância dos fatores sociais, motivacionais e emocionais para a produtividade, dando origem à Teoria das Relações Humanas” (MAYO, 1933).

“Entre as décadas de 1950 e 1970, estruturou-se o setor de Recursos Humanos, com práticas voltadas ao recrutamento, treinamento e avaliação de desempenho, embora ainda com caráter predominantemente administrativo” (CHIAVENATO, 2014).

“A partir da década de 1980, observa-se a transição da nomenclatura recursos humanos para gestão de pessoas, sinalizando uma perspectiva mais humanizada e estratégica, que reconhece o capital humano como ativo essencial para o alcance dos objetivos

organizacionais” (CHIAVENATO, 2014).

No século XXI, a área passou a incorporar novas demandas, como a utilização intensiva de tecnologias, a valorização da diversidade e da inclusão, a ênfase no bem-estar organizacional e a adaptação a modelos de trabalho remoto e híbrido.

Dessa forma, a etimologia da expressão ressalta a ideia de condução e administração de indivíduos, enquanto a trajetória histórica evidencia uma evolução do enfoque mecanicista, centrado na eficiência, para uma abordagem estratégica e humanizada, em que as pessoas são compreendidas como elemento central do desenvolvimento organizacional.

A relação entre gestão de pessoas e comunicação organizacional é outro ponto essencial para compreender a importância desse campo nas empresas contemporâneas. A Wikipédia (2025) define comunicação organizacional como o “conjunto de práticas, canais e processos que garantem a troca de informações entre os diversos níveis da empresa”. Isso significa que, sem uma comunicação clara e eficiente, torna-se difícil alinhar objetivos, reduzir ruídos e manter a cultura organizacional fortalecida. Nesse sentido, a InHouse (s.d.) reforça que “a comunicação na gestão de pessoas é essencial para alinhar equipes, reduzir ruídos e fortalecer a cultura organizacional”.

Dentro desse processo comunicativo, o *feedback* desempenha papel crucial. Ele pode ser motivacional quando positivo e de desenvolvimento quando construtivo. De acordo com Goller e Späth (2023), em pesquisa publicada no arXiv, “o *feedback* positivo impacta diretamente no desempenho, enquanto o *feedback* negativo não apresenta o mesmo efeito”. Essa constatação demonstra que a maneira como líderes e gestores se comunicam com seus colaboradores pode gerar impactos significativos no engajamento e nos resultados da organização.

Assim, a compreensão das diferenças e complementaridades entre RH e Gestão de Pessoas, bem como a valorização da comunicação organizacional e das práticas de feedback, tornam-se fundamentais para o desenvolvimento de equipes de alto desempenho.

A comunicação é a forma usada pela empresa para ter uma comunicação

com o público interno e externo. Desde alguns avisos para os seus colaboradores até as famosas campanhas de marketing para atrair os clientes. O objetivo da comunicação não é somente informar, é criar certas conexões que reflitam a organização. Seus principais elementos são o emissor, que é quem envia a mensagem, a mensagem, que é o que está sendo comunicado, o canal, que é o meio de comunicação, o receptor que é quem recebe a mensagem, e o feedback que é a resposta enviada pelo receptor.

A comunicação organizacional, é o conjunto de técnicas que priorizam o diálogo entre a empresa e os seus colaboradores, fornecedores, dentre outros. Tudo isso tem o foco de entregar uma boa imagem institucional, com os pontos fortes, sempre tendo como prioridade a transparência.

Quando vemos uma empresa, e conseguimos identificar os seus sentimentos e as suas características, significa que a empresa tem uma ótima comunicação organizacional.

A comunicação organizacional surgiu no decorrer da 1ª Revolução Industrial, no século XVIII, o seu principal objetivo era manter todos os trabalhadores unidos para a reivindicação de seus direitos. Segundo o autor Hugo Oliveira, em um artigo publicado no site GRAN FACULDADE “a comunicação organizacional é fundamental para a construção e fortalecimento de uma imagem positiva de um negócio.”

#### 4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação é a forma usada pela empresa para ter uma comunicação com o público interno e externo. Desde alguns avisos para os seus colaboradores até as famosas campanhas de marketing para atrair os clientes. O objetivo da comunicação não é somente informar, é criar certas conexões que reflitam a organização. Seus principais elementos são o emissor, que é quem envia a mensagem, a mensagem, que é o que esta sendo comunicado, o canal, que é o meio de comunicação, o receptor que é quem recebe a mensagem, e o feedback que é a resposta enviada pelo receptor.

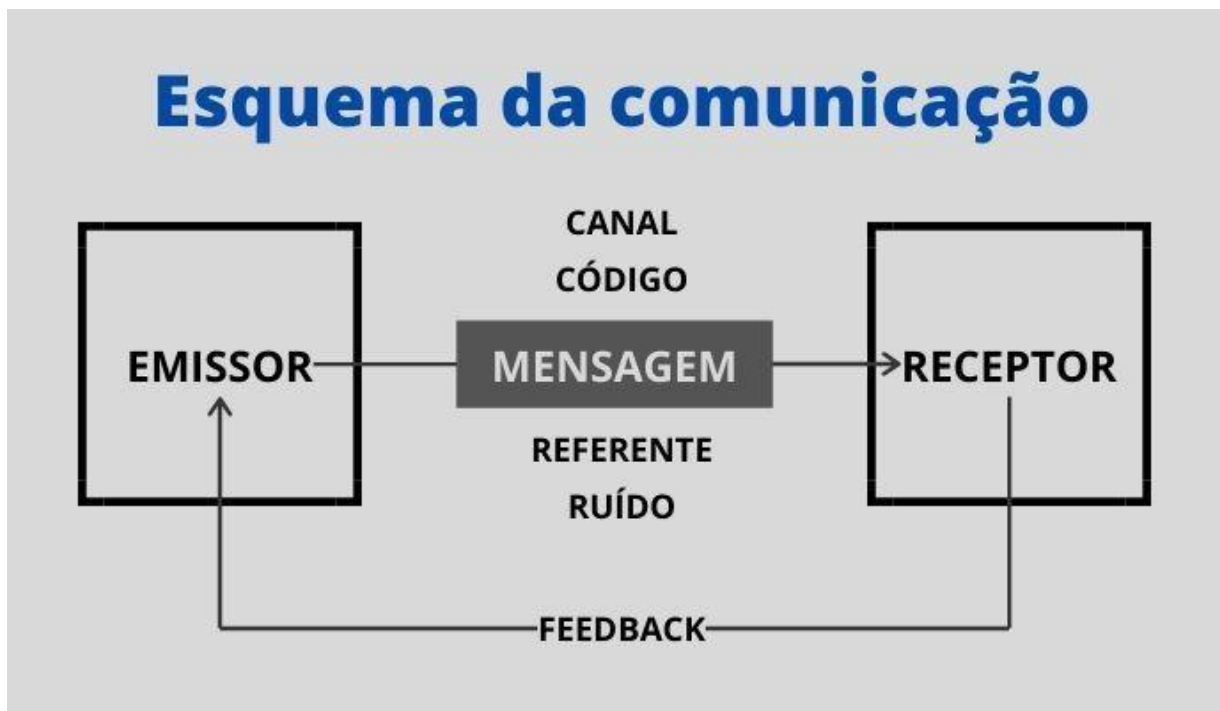


Figura 1: Componentes da Comunicação.

A comunicação organizacional, é o conjunto de técnicas que priorizam o diálogo entre a empresa e os seus colaboradores, fornecedores, dentre outros. Tudo isso tem o foco de entregar uma boa imagem institucional, com os pontos fortes, sempre tendo como prioridade a transparência.

Quando vemos uma empresa, e conseguimos identificar os seus sentimentos e as suas características, significa que a empresa tem uma ótima comunicação organizacional.

A comunicação organizacional surgiu no decorrer da 1ª Revolução

Industrial, no século XVIII, o seu principal objetivo era manter todos os trabalhadores unidos para a reivindicação de seus direitos. Segundo ao autor Hugo Oliveira, em um artigo publicado no site GRAN FACULDADE “a comunicação organizacional é fundamental para a construção e fortalecimento de uma imagem positiva de um negócio.”

#### **4.1. Comunicação Organizacional (empresarial)**

Um dos objetivos da comunicação empresarial é garantir a troca de informação dentro e fora da empresa, pois a comunicação é essencial para criar um fortalecimento de toda a cultura organizacional, e assim possuir uma boa imagem no mercado. Com uma boa organização, é possível ter um bom ambiente de trabalho aonde todos os colaboradores trabalhem juntos para o mesmo resultado, assim potencializando os resultados. Com a comunicação empresarial bem estruturada, a empresa consegue uma grande melhora no seu alinhamento estratégico, assim facilitando toda a implementação dos seus planos organizacionais.

#### **4.2. Comunicação Interna**

A comunicação interna é uma estratégia fundamental nas organizações para criar canais eficazes de relacionamento com os colaboradores. Seu objetivo é compartilhar mensagens de forma clara, motivar, engajar e alinhar os funcionários aos ideais da empresa.

Segundo o Project Management Institute (PMI), “cerca de 56% dos projetos fracassam por falhas na comunicação, mostrando sua relevância para o sucesso empresarial”. Muitas empresas ainda enfrentam dificuldades em obter resultados por não estruturarem bem esse processo.

Diferente do que muitos pensam, a comunicação interna é tão importante quanto a externa, já que os colaboradores são os responsáveis pelo contato com clientes e pelo funcionamento da organização. Quando bem aplicada, fortalece o engajamento, a cultura organizacional e contribui diretamente para os resultados e crescimento da empresa.

## 5. FEEDBACK

O *feedback*, palavra de origem inglesa que significa “comentário, parecer ou consideração”, é uma das práticas mais importantes dentro do contexto corporativo e também em outras áreas da vida profissional e social. Ele consiste no ato de fornecer informações sobre o desempenho, comportamento ou ações de uma pessoa, equipe ou organização, com o objetivo de orientar, corrigir, valorizar e promover melhorias contínuas. Esse retorno pode ser transmitido tanto de forma verbal quanto escrita e, quando realizado de maneira clara, específica e construtiva, contribui diretamente para o desenvolvimento individual, o fortalecimento das relações de trabalho e o sucesso coletivo.

“O *feedback* desempenha um papel crucial no crescimento individual e coletivo. Ele permite que os profissionais identifiquem pontos fortes e áreas de melhoria, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo e aprimoramento” (Marino, 2024).

O conceito surgiu na Revolução Industrial, inicialmente usado para se referir aos sistemas de realimentação em máquinas a vapor, que ajustavam seu funcionamento com base nos dados recebidos. “Passou a ser visto como recurso capaz de controlar um sistema e de avaliar os resultados passados que possibilitassem um melhor desempenho no futuro” (Bispo, 2024). Com o tempo, o termo se expandiu para diferentes áreas do conhecimento e da prática social, como a comunicação, a gestão empresarial, o *marketing* digital e até mesmo a corrida espacial, em que *feedback* significava a troca de informações contínua e precisa entre a nave e a base de controle. Essa evolução do conceito reforça sua importância como mecanismo de retorno e ajuste, essencial em qualquer processo que dependa da troca de informações.

No ambiente corporativo moderno, tornou-se uma ferramenta estratégica para a gestão de pessoas, pois não se limita apenas a avaliar resultados, mas também a indicar caminhos para o desenvolvimento de competências e habilidades. “Melhora a performance e o engajamento, alinhando os colaboradores aos objetivos da empresa e promovendo desenvolvimento constante (Alcântara, 2024). Ele pode ser positivo, quando busca reforçar atitudes e comportamentos

desejados, ou negativo, quando aponta falhas, lacunas ou pontos a melhorar. Essa dualidade é essencial para o crescimento, já que permite tanto o reconhecimento de conquistas quanto a correção de desvios, mantendo os colaboradores engajados, motivados e alinhados aos objetivos da empresa.

É indispensável para aprimorar estratégias e processos.

“Em essência, é uma forma de comunicação que permite a troca de informações, onde uma parte fornece uma avaliação ou opinião sobre o que foi realizado por outra parte” (Cury, 2024).

Pode vir de clientes, usuários ou até de colegas de trabalho, fornecendo informações valiosas sobre a percepção do público em relação a produtos, serviços e campanhas. Esse retorno auxilia empresas a entender melhor as necessidades e expectativas do mercado, promovendo ajustes em suas ofertas e fortalecendo a experiência do consumidor.

O funcionamento do *feedback* segue um ciclo de comunicação: uma ação é realizada, avaliada por outra parte (cliente, líder ou colega), e essa avaliação retorna ao autor da ação. Essa retroalimentação pode ocorrer por meio de reuniões, formulários de pesquisa, avaliações de desempenho, interações em redes sociais ou até em conversas informais. Para ser eficaz, é fundamental que seja claro, específico e acompanhado de exemplos e sugestões práticas, pois *feedbacks* vagos ou genéricos não permitem que o receptor compreenda plenamente como pode melhorar. Além disso, o *feedback* é amplamente utilizado em processos de avaliação de desempenho, servindo como base para a elaboração de planos de desenvolvimento individual (PDI). “O *feedback* não é focado apenas em resultados, mas também em como potencializar competências” (Rohn, 2025). Ele ajuda a potencializar competências, identificar pontos de melhoria, antecipar problemas, reduzir erros e retrabalhos, além de aumentar o engajamento e a produtividade da equipe. Quando aplicado de forma contínua e construtiva, contribui para a criação de uma cultura organizacional de confiança, aprendizado e colaboração, onde o desenvolvimento pessoal e profissional se torna parte essencial do crescimento coletivo.

O *feedback* deixou de ser apenas um termo técnico para se consolidar como uma prática de comunicação essencial em diferentes contextos. Ele é um

instrumento de alinhamento, valorização e melhoria constante, possibilitando que pessoas e organizações se adaptem, evoluam e atinjam melhores resultados. Por isso, mais do que uma simples devolutiva, o *feedback* é hoje um dos pilares do desenvolvimento humano e empresarial.

### **5.1. Feedback Positivo**

O *feedback* é um processo essencial de comunicação nas organizações, caracterizando-se como o retorno dado ao colaborador a respeito de seu desempenho, comportamento e resultados. Entre as diferentes formas, destaca-se o *feedback* positivo, que consiste no reconhecimento e valorização de conquistas, habilidades e esforços do indivíduo. “Quando usado adequadamente, fortalece a confiança e melhora o desempenho. Esse tipo de *feedback* foca em valorizar ações específicas e relevantes” (França, 2024). Esse tipo de *feedback* possui grande relevância por reforçar comportamentos desejáveis, promover motivação e impulsionar o desenvolvimento profissional e organizacional.

Diferentemente do *feedback* corretivo ou negativo, que se concentra em falhas e pontos de melhoria, o *feedback* positivo evidencia pontos fortes e ações que geraram impacto positivo, incentivando sua repetição. Ao ser aplicado de maneira específica, clara e sincera, ele vai além de elogios superficiais, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais saudável, baseado no respeito, confiança e valorização.

Assim, favorece a autoestima, o engajamento, a retenção de talentos e o aumento do desempenho individual e coletivo. “O *feedback* positivo também contribui para a criação de um clima organizacional positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e parte de um time” (Nonato, 2023).

No âmbito da liderança, o *feedback* positivo deve ser estruturado de forma profissional e construtiva, evitando ser interpretado como desabafo ou demonstração de superioridade. A prática exige observação atenta, escolha do momento oportuno e comunicação objetiva, que ressalte tanto os pontos fortes quanto sugerir melhorias quando necessário.

“*Feedback* não é uma forma de mostrar como você é superior ao outro e

sim como você divide suas experiências, mostrando seu modo de agir e pensar, acrescentando construtivamente” (Paula, 2010).

Além disso, é fundamental que o líder saiba ouvir o colaborador, promovendo um diálogo aberto que fortaleça a relação entre as partes.

Ao receber *feedback*, o colaborador deve se posicionar de forma receptiva, ouvindo atentamente, evitando interrupções e refletindo sobre os pontos levantados. Essa postura amplia sua percepção sobre competências e oportunidades de desenvolvimento, permitindo o aprimoramento contínuo.

“Processo de alimentação que ocorre por meio de troca de informações críticas e orientações para o alinhamento ou reposicionamento do empregado a fim de melhorar o seu desempenho na função” (Mendes, 2019).

É uma ferramenta de crescimento profissional e de fortalecimento dos relacionamentos no ambiente corporativo. “O *feedback* positivo destaca o que foi bem feito, reconhecendo o esforço e os resultados alcançados” (Santos, 2025).

Representa um recurso estratégico para o sucesso das organizações, pois, além de promover motivação e aprendizado, equilibra os momentos de crítica e contribui para um clima organizacional produtivo. Sua prática constante fortalece a cultura de reconhecimento, melhora o desempenho das equipes e impulsiona os resultados empresariais.

## **5.2. Feedback Negativo**

O *feedback* negativo é uma prática essencial dentro de qualquer organização, pois permite corrigir comportamentos, atitudes e resultados que não estão em conformidade com o que se espera. “É fundamental para garantir que falhas não se repitam e para que o profissional tenha a oportunidade de melhorar determinadas características relacionadas ao seu desempenho” (Gracietti, 2023). Diferente de uma bronca ou repreensão, ele deve ser entendido como uma oportunidade de aprendizado, uma vez que aponta falhas e, ao mesmo tempo, orienta caminhos para que o colaborador possa melhorar.

Essa devolutiva geralmente ocorre quando o profissional apresenta atrasos constantes, entrega trabalhos fora do prazo, comete erros frequentes ou adota posturas inadequadas no ambiente corporativo. Nessas situações, é papel do gestor, com apoio do setor de recursos humanos, conduzir a conversa de forma cuidadosa, transmitindo a mensagem de forma clara e objetiva, mas sempre com respeito e foco no desenvolvimento da pessoa. “Não é sinônimo de bronca ou repreensão. Ele deve ser aplicado com empatia, objetividade e foco no desenvolvimento” (Santos, 2025).

Apesar de muitas vezes gerar desconforto tanto em quem dá quanto em quem recebe, o feedback negativo é indispensável, pois desempenha um papel estratégico no ciclo de desempenho das empresas. Entre os principais benefícios, destacam-se:

- **Evolução contínua:** ao receber orientações sobre suas falhas, o colaborador tem a chance de refletir sobre sua conduta e aprimorar suas entregas;
- **Transparência nas expectativas:** quando os gestores comunicam de forma clara os pontos a melhorar, os profissionais entendem melhor o que a organização espera deles;
- **Redução de conflitos:** situações problemáticas que não são discutidas tendem a se intensificar; ao abordar o assunto de maneira adequada, evita-se que pequenos erros se transformem em grandes problemas;
- **Fortalecimento da cultura corporativa:** ao deixar claro quais comportamentos e atitudes são aceitos ou não, o feedback reforça os valores e princípios da empresa;
- **Justiça nas avaliações:** quando aplicado com consistência, transmite a sensação de que todos estão sendo avaliados pelos mesmos critérios, evitando favoritismos.

Para que esse processo funcione bem, alguns cuidados são fundamentais. O retorno deve ser feito em um ambiente apropriado, que ofereça privacidade e tranquilidade, garantindo que o colaborador não se sinta constrangido. O tom da conversa precisa ser respeitoso, claro e construtivo, focado não apenas em destacar

as falhas, mas também em indicar soluções possíveis e sugerir formas de superação.

“Embora muitas vezes seja difícil de lidar, é igualmente importante para o crescimento pessoal e profissional do colaborador. E, conseqüentemente, também para o sucesso da empresa” (Valtrick, 2023).

O *feedback* não deve aparecer apenas em situações críticas ou em avaliações de desempenho formais, deve ser frequente. Quando essa prática se torna parte da cultura organizacional, os colaboradores passam a recebê-la de maneira mais natural, compreendendo que se trata de um processo contínuo de aprendizado. Isso reduz a ansiedade e fortalece a relação entre liderança e equipe.

“Receber *feedback* negativo pode ser um desafio para qualquer empresa, mas saber como lidar com essas críticas de maneira eficaz é essencial para melhorar a satisfação do cliente e fortalecer a marca” (Costa, 2024).

O impacto positivo do *feedback* negativo não se limita às relações internas. Ele também é extremamente valioso no relacionamento com os clientes. As reclamações e críticas vindas do público externo são fontes ricas de informação, pois revelam pontos frágeis em produtos, serviços ou processos que, muitas vezes, passam despercebidos pela própria empresa. Quando levados a sério, esses retornos se transformam em insights estratégicos para aprimoramento.

Além disso, ao responder de forma profissional e comprometida, a organização demonstra respeito pela opinião do cliente, fortalecendo a confiança e criando condições para um relacionamento duradouro.

Ao enxergar o *feedback* negativo como um aliado do crescimento, tanto individual quanto empresarial, ele deixa de ser visto como um obstáculo ou ameaça e passa a ser encarado como um recurso indispensável para a construção de um ambiente mais justo, transparente e produtivo. É, portanto, uma ferramenta poderosa de desenvolvimento humano e de fortalecimento organizacional, capaz de transformar falhas em oportunidades de inovação e progresso.

### **5.3. Feedback Construtivo**

O feedback construtivo é um processo comunicativo que visa orientar o desenvolvimento de pessoas, ao oferecer comentários claros e objetivos sobre comportamentos, atitudes ou resultados. Sua proposta vai além de apontar falhas, pois busca reconhecer conquistas, indicar áreas de melhoria e propor soluções práticas. Dessa forma, promove a evolução contínua, tanto em nível individual quanto coletivo. “Foca tanto em reconhecer acertos quanto em apontar áreas de melhoria. Assim, o receptor poderá aprender e evoluir com a experiência” (Junqueira, 2024).

No contexto organizacional, essa prática é considerada essencial, pois favorece a autopercepção e auxilia no aprimoramento de competências. Ao incentivar o diálogo transparente e respeitoso, o feedback construtivo fortalece a confiança entre líderes e colaboradores, melhora a comunicação interna e contribui para um clima de trabalho mais colaborativo. “Se torna um dos principais instrumentos de desenvolvimento de talentos, alinhamento cultural e melhoria de desempenho” (Santos, 2025). Além disso, possibilita a prevenção de conflitos e reduz índices de rotatividade, já que muitos problemas são resolvidos a partir de conversas francas e orientadas ao crescimento.

“Dessa forma, o feedback não é apenas uma ferramenta de gestão, mas uma ponte entre pessoas, objetivos e crescimento mútuo” (Marques, 2025).

Entre seus principais benefícios, destacam-se: o aumento da performance individual e coletiva, o reforço da cultura organizacional, o engajamento e motivação das equipes e a formação de lideranças mais eficazes e humanas. Também desempenha um papel importante na inovação, pois cria um espaço seguro para troca de ideias e sugestões, sem medo de julgamentos.

“Ele promove o crescimento profissional, reforça o engajamento e a motivação, melhora o desempenho e a eficiência, reduz conflitos e problemas, e estimula a inovação e a criatividade” (Carvalho, 2024).

Para os profissionais em geral, o feedback construtivo é uma oportunidade de aprendizado contínuo, enquanto para os líderes representa um instrumento de autoconhecimento e de desenvolvimento da capacidade de gestão de pessoas.

Assim, pode ser entendido como uma ferramenta estratégica de crescimento, que atua como uma ponte entre objetivos individuais, coletivos e institucionais, contribuindo para o fortalecimento da organização como um todo.

#### **5.4. Feedback 360**

O feedback 360 graus, também conhecido como avaliação multi-fluente ou multi-avaliador, é um método de avaliação de desempenho amplamente utilizado em organizações modernas. Sua principal característica é a coleta de informações a partir de múltiplas perspectivas, o que permite uma análise mais ampla e completa do desempenho de um indivíduo dentro da empresa. Diferente do modelo tradicional de avaliação, que se restringe ao julgamento do gestor imediato, esse tipo de feedback envolve colegas de trabalho, subordinados, líderes de outros setores, clientes internos e externos, além da própria autoavaliação. Dessa forma, o colaborador passa a ser avaliado por todos aqueles com quem mantém contato direto em sua rotina profissional, o que garante maior diversidade e riqueza de percepções.

“Com esse tipo de ferramenta, o gestor também consegue mostrar os erros que estão atrapalhando a produtividade e a entrega dos resultados das equipes” (Gracietti, 2021).

O critério fundamental para a escolha dos avaliadores é a convivência com o avaliado no dia a dia de trabalho. Essa condição assegura que as opiniões sejam embasadas em experiências reais, e não em impressões superficiais ou distantes. O processo normalmente utiliza formulários estruturados, elaborados de acordo com as competências essenciais definidas pela organização, como liderança, comunicação, trabalho em equipe, inovação e entrega de resultados. Esses formulários devem conter perguntas claras e objetivas, permitindo que os avaliadores ofereçam informações consistentes e comparáveis. Outro ponto crucial é a confidencialidade, que garante anonimato aos respondentes e assegura que apenas o colaborador e seu gestor direto tenham acesso aos resultados consolidados. Essa medida é fundamental para promover a sinceridade nas respostas e preservar a credibilidade da metodologia.

Entre as principais vantagens do feedback 360°, destaca-se a amplitude da análise. Como o colaborador é avaliado a partir de diferentes perspectivas, o processo possibilita identificar de maneira mais precisa tanto os pontos fortes quanto as áreas que necessitam de desenvolvimento. Essa diversidade de opiniões reduz a subjetividade da avaliação tradicional e minimiza o impacto de possíveis conflitos pessoais entre colaborador e gestor. Além disso, o método promove maior representatividade dentro da organização, uma vez que diferentes equipes e setores têm suas percepções registradas.

Outro benefício importante é o impacto no desenvolvimento profissional.

“Essa abordagem holística fornece uma visão abrangente dos pontos fortes e áreas de desenvolvimento de um indivíduo, cobrindo comunicação, liderança, trabalho em equipe e outras competências-chave” (Reynolds, 2025).

Os relatórios resultantes do feedback 360° permitem que o colaborador compreenda melhor seu desempenho, reconheça comportamentos que fortalecem sua atuação e identifique aspectos que podem estar comprometendo sua produtividade. Assim, a avaliação se transforma em uma oportunidade de aprendizado contínuo, estimulando a melhoria de competências técnicas e comportamentais. Para os gestores, os resultados fornecem subsídios relevantes para decisões estratégicas de gestão de pessoas, como promoções, movimentações internas, planejamento de treinamentos e definição de planos de carreira.

No nível organizacional, essa metodologia contribui para fortalecer a cultura de feedback e de transparência, fatores cada vez mais valorizados no ambiente corporativo contemporâneo.

“Cada vez mais, essa prática é adotada pelas empresas, pois elas reconhecem a importância de considerar múltiplas opiniões na avaliação do desempenho dos colaboradores. Além disso, essa metodologia promove uma cultura de transparência e colaboração, incentivando o desenvolvimento contínuo e a melhoria das habilidades profissionais” (Paiva, 2025).

A prática sistemática do feedback 360° ajuda a construir relações mais colaborativas e ambientes de trabalho mais harmoniosos, nos quais todos os membros da equipe têm voz e podem participar ativamente da construção dos processos de melhoria. Isso gera, como consequência, maior engajamento, confiança e senso de pertencimento.

Apesar de suas contribuições, o feedback 360° também apresenta desafios e desvantagens que precisam ser considerados. Um dos riscos é o uso inadequado da avaliação para fins antiéticos, como prejudicar a imagem de um profissional. Há também a possibilidade de impacto negativo na motivação e autoestima do avaliado, especialmente quando o processo não é conduzido de forma construtiva. Outro ponto crítico é a complexidade operacional: a aplicação, análise e devolutiva podem se tornar lentas e burocráticas, sobretudo em empresas que não dispõem de sistemas tecnológicos adequados para consolidar e interpretar os dados. Além disso, quando mal estruturado, o processo pode gerar relatórios pouco claros e inconclusivos, limitando seu potencial de contribuição para o desenvolvimento individual e organizacional. Mesmo com tais limitações, a maioria dos especialistas e organizações considera que os benefícios superam os riscos.

“A meta do 360 é melhorar o desempenho do negócio. Portanto, é fundamental focar na avaliação das competências que são importantes para o trabalho de um colaborador” (Paz, 2022).

Quando aplicado de forma estruturada, transparente e orientada para o desenvolvimento, o feedback 360° se mostra uma ferramenta poderosa para apoiar tanto o crescimento profissional dos colaboradores quanto o fortalecimento da gestão estratégica de pessoas.

“Usado para desenvolvimento pessoal, para complementar avaliações de desempenho e para fornecer feedback ascendente, como avaliações de liderança/ avaliações de gerentes, em vez de servir de base para tomar decisões sobre promoções ou aumentos salariais” (Lockhart, 2025).

Ele auxilia na formação de lideranças mais conscientes, alinhadas às necessidades da equipe e aos objetivos organizacionais, além de favorecer a identificação de talentos e o aprimoramento dos processos internos.

Por esses motivos, o feedback 360° tem sido cada vez mais adotado em programas de desenvolvimento de lideranças, processos de gestão de desempenho e iniciativas de planejamento de sucessão. Ao proporcionar uma visão holística sobre o desempenho, essa metodologia transforma o feedback em um instrumento de aprendizagem organizacional, capaz de promover melhorias contínuas e gerar vantagem competitiva para as empresas.

### **5.5. Feedback Contínuo**

O feedback contínuo é uma prática de gestão de pessoas que se diferencia dos modelos tradicionais de avaliação periódica, como as semestrais ou anuais, ao oferecer orientações, sugestões e reconhecimentos de forma regular e integrada ao cotidiano da equipe. Esse processo permite que os colaboradores recebam informações em tempo real sobre seu desempenho, possibilitando ajustes rápidos em suas estratégias e comportamentos, ao mesmo tempo em que reforça as práticas bem-sucedidas.

“é o processo de fornecer orientações, sugestões e avaliações regularmente, em vez de restringi-las a avaliações formais periódicas, como as anuais” (Alcântara, 2024).

Mais do que uma ferramenta de avaliação, o feedback contínuo se consolida como um canal de comunicação transparente e bidirecional entre líderes e liderados, fortalecendo a confiança, estimulando a colaboração e promovendo uma cultura organizacional baseada no aprendizado constante. Essa prática traz impactos significativos para as organizações. Ao possibilitar correções imediatas, favorece a melhoria contínua do desempenho e evita que problemas de execução ou comportamento se tornem críticos, permitindo uma gestão mais proativa e eficiente. O reconhecimento frequente e as orientações constantes aumentam o engajamento e a motivação, já que os colaboradores se sentem valorizados e apoiados em seu desenvolvimento. Além disso, o feedback contínuo contribui para o aprimoramento de habilidades específicas, pois facilita a identificação de pontos de melhoria e direciona treinamentos e planos de desenvolvimento personalizados. Dessa forma, os profissionais tornam-se mais preparados para lidar com desafios e

para contribuir de maneira estratégica com os objetivos da empresa.

“Esse processo encurta o ciclo de aprendizado, acelera o desenvolvimento de competências e prepara times para lidar com novos desafios de forma mais ágil” (Camilo, 2025).

Outro aspecto importante é o alinhamento organizacional. O retorno contínuo garante clareza em relação às expectativas e metas, mantendo todos os membros da equipe orientados para os resultados esperados. Esse alinhamento constante reduz ruídos de comunicação e fortalece a coesão do grupo. Ao mesmo tempo, a prática ajuda a prevenir conflitos, já que as questões são tratadas rapidamente, antes que se transformem em problemas maiores. Isso contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso, colaborativo e saudável. Diferente do feedback pontual, aplicado em momentos específicos e com intervalos longos, o feedback contínuo diminui a distância temporal entre o ocorrido e o retorno, evitando a perda de informações importantes e garantindo que melhorias sejam implementadas no momento certo. Assim, promove não apenas a correção de falhas, mas também o reconhecimento constante de boas práticas, estimulando motivação diária.

Adotar o feedback contínuo, portanto, significa implantar um ciclo permanente de aprendizado, desenvolvimento e alinhamento estratégico. Essa prática fortalece a relação entre líderes e colaboradores, potencializa o desempenho individual e coletivo e contribui para a construção de uma cultura de confiança, inovação e excelência. Além de melhorar o clima organizacional, favorece a retenção de talentos e garante que a empresa se mantenha ágil e preparada para enfrentar contextos de mudanças rápidas e constantes, alcançando resultados mais sustentáveis.

“Além de que dar feedbacks continuamente ajuda a eliminar os lapsos de memória por distância temporal e a tornar o processo mais rotineiro, minimizando a tensão que esse momento pode proporcionar” (Rohn, 2023).

## **5.6. Feedback Sanduíche**

O feedback sanduíche é um método bastante difundido nas organizações para transmitir críticas de forma menos brusca. Sua estrutura combina elogios e apontamentos de melhoria, buscando equilibrar a mensagem e preservar o engajamento da pessoa que recebe o retorno.

A lógica central consiste em abrir a conversa reconhecendo qualidades ou resultados positivos, introduzir a crítica de maneira objetiva e encerrar com novo reforço positivo, criando uma experiência mais acolhedora. A popularidade dessa técnica está ligada à sua simplicidade de aplicação e ao fato de que ela contribui para diminuir a defensividade natural diante de críticas. Quando usado adequadamente, o método fortalece a sensação de respeito, reforça pontos fortes que merecem continuidade e facilita a receptividade do conteúdo mais sensível. Além disso, ajuda líderes iniciantes a estruturar conversas difíceis com mais segurança, evitando improvisações que podem causar ruídos. Entretanto, especialistas em comunicação e desenvolvimento profissional alertam para limitações significativas. Uma das principais críticas é a percepção de falta de autenticidade, especialmente quando os elogios parecem desconectados do desempenho real. Isso pode levar o receptor a interpretar o método como uma estratégia manipulativa, reduzindo a confiança e consequentemente, a eficácia do feedback. Outra preocupação é a diluição da mensagem crítica: ao suavizar demais o conteúdo central, existe o risco de que a pessoa não compreenda com precisão o que deve ser ajustado ou a urgência da mudança.

Também se destaca a previsibilidade do formato. Profissionais que já estão familiarizados com o modelo podem antecipar a crítica logo após o primeiro elogio, o que pode prejudicar a atenção e reduzir o impacto da mensagem. A tentativa de equilibrar elogios e críticas pode ainda gerar ambiguidade, dificultando a compreensão do que realmente precisa ser corrigido.

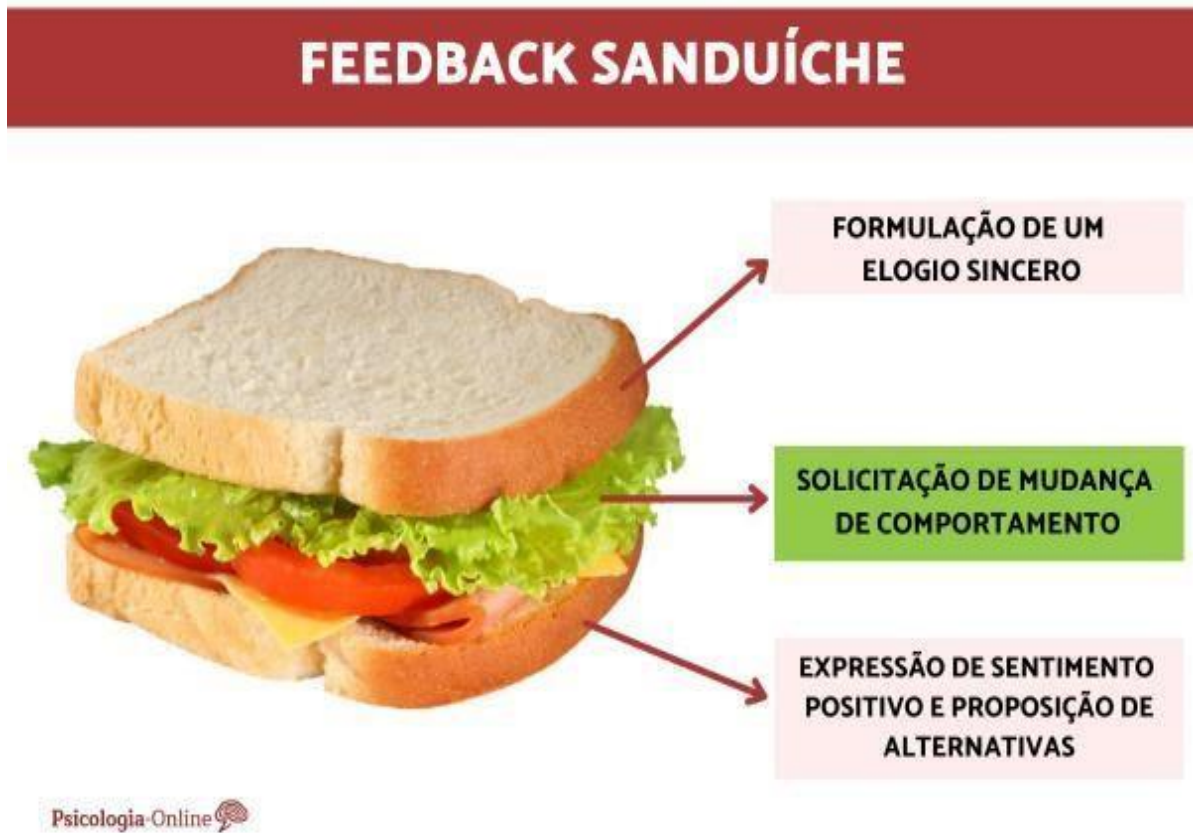


Figura 2: Feedback sanduíche.

Em situações delicadas, complexas ou que exigem ação imediata, o modelo pode se tornar inadequado ou até contraproducente. Para que o feedback sanduíche funcione de forma adequada, é necessário mais do que seguir a estrutura. Uma aplicação eficaz envolve preparação prévia, identificação de exemplos concretos, organização da conversa e clareza sobre o objetivo do retorno. É crucial escolher um ambiente reservado, adotar uma postura empática e utilizar linguagem que foque em comportamentos observáveis e não em julgamentos pessoais. A crítica deve vir acompanhada de orientações práticas, permitindo que o receptor compreenda como agir para melhorar. Além disso, o processo deve ser dialógico: dar espaço para que a outra pessoa exponha sua visão, faça perguntas e participe da construção de soluções.

Em síntese, o feedback sanduíche é uma ferramenta útil quando praticado com autenticidade e propósito. Porém, não é um modelo universal. Seu valor

depende do contexto, da relação entre as partes e do modo como é implementado. Por isso, é recomendável utilizá-lo como uma opção entre várias abordagens de feedback, escolhendo sempre aquela que melhor favorece a clareza, o respeito e o desenvolvimento real da pessoa.

## 6. CULTURA ORGANIZACIONAL

O estudo da cultura e do clima organizacional traz contribuições relevantes para a compreensão das complexidades interpessoais presentes no ambiente de trabalho, além de possibilitar diferentes formas de adaptação às demandas cotidianas das organizações. Trata-se de um campo interdisciplinar que integra conceitos de psicologia, sociologia e administração, buscando explicar como atitudes, valores e interações humanas influenciam a vida organizacional.

A relevância desse enfoque começou a ganhar força a partir da década de 1930, com os Experimentos de Hawthorne, conduzidos por Elton Mayo. Esses estudos demonstraram que fatores sociais e emocionais impactavam diretamente o desempenho dos trabalhadores, evidenciando que motivação, liderança e comunicação eram tão importantes quanto as condições físicas de trabalho. Essa constatação representou uma mudança de paradigma na gestão, que até então estava centrada exclusivamente na produtividade, passando a reconhecer a importância das relações humanas para o desenvolvimento organizacional.

Posteriormente, novas teorias passaram a complementar essa perspectiva, como a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. Essa teoria defende que os indivíduos possuem necessidades que influenciam diretamente seu comportamento, estruturadas em diferentes níveis hierárquicos. Assim, quando uma necessidade é satisfeita, surge o desejo de alcançar a próxima, impactando tanto o clima quanto a percepção que os colaboradores têm sobre a cultura organizacional.

A Cultura Organizacional é um conjunto de valores, trazendo crenças, comportamento e práticas compartilhadas, assim definindo a identidade da empresa. Esse campo emerge a interação dos membros da organização entre si, e reflete os aspectos como comunicação, normas, e rituais internos.

A formação dessa cultura se inicia com fundadores da empresa, cujos seus valores influenciam diretamente no ambiente organizacional, com essa medida a empresa vai crescendo, a cultura se adaptando e se consolidando, tornando-se uma dinâmica e passível de mudanças ao longo do tempo. Esse conceito se aproxima das ideias de Émile Durkheim (1912), que via a sociedade como um

conjunto de normas e valores compartilhados que garantem coesão e integração social. De forma análoga, nas organizações, a cultura funciona como um “cola social” que promove alinhamento e sentido de pertencimento entre os colaboradores.

Para fortalecer essa ferramenta precisa de investimentos na formação contínua da equipe, para assim facilitar a compreensão e o envolvimento com a cultura. Reconhecer esse tema é fundamental para promover um ambiente harmonioso e garantindo sustentabilidade e o crescimento da empresa.

A cultura organizacional trás a representação dos valores que estruturam a empresa. Já o clima organizacional mostra como esses elementos são notados e vivenciados no dia a dia com os colaboradores.

“Segundo Idalberto Chiavenato, especialista em administração e gestão de pessoas “clima organizacional se refere aos aspectos internos de uma organização, à atomosgeta psicológica e as características da empresa”.

O autor ressalta que para ele o termo vem relacionado de propriedades motivacionais no ambiente interno da organização.

Esse tema é definido como um conjunto de propriedades mensuráveis sobre como o ambiente de trabalho é notado - direta ou indiretamente - pelos indivíduos que lá se desenvolvem, assim influenciando na sua motivação e comportamento.

Para ser mantido um clima organizacional, a empresa precisa obter importantes vantagens, dentre elas : Um ambiente confortável, para tirar todas as tensões do dia a dia e facilitar a comunicação interna, trazendo um relacionamento entre os membros. Seguindo dessa linha a sociedade empresarial precisa evitar absenteísmo laboral, que é a infelicidade no trabalho. Uma organização com um clima ruim, são um dos motivos que elevam esses índices.

Chiavenato destaca, que “O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho”.

É importante que este conceito seja percebido pelos colaboradores. Por isso recomenda-se que seja realizada uma avaliação periódica para que o valor da sociedade corporativa seja mantido. Assim é possível afirmar, que o clima organizacional é um reflexo da cultura organizacional.

## 7. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional é toda a combinação de atitudes praticadas pela empresa, que acaba influenciando na compreensão dos colaboradores. Assim todas as decisões tomadas pela empresa, acaba afetando a forma dos funcionários perceberem o seu local de trabalho. Esse reflexo sendo positivo ou negativo.

O clima organizacional é muito importante no ambiente de trabalho, pois reflete toda a compreensão dos funcionários sobre a empresa, geralmente influenciando diretamente no bem-estar, na motivação e na produtividade.

Com a empresa investindo no avanço do clima organizacional, ela consegue uma boa melhora na comunicação interna, fortalecer sua cultura organizacional, deixar o ambiente mais harmonioso, assim tendo uma melhor contribuição para o sucesso a longo prazo.

Segundo a matéria publicada no site GupyBlog pelo autor Guilherme Dias, “Um clima positivo promove maior satisfação, engajamento e retenção de talentos, enquanto um clima negativo pode levar a problemas como alta rotatividade, baixo desempenho e conflitos internos.”

## 8. ESTUDO DE CASO

A Natura é uma empresa brasileira do setor de cosméticos, perfumaria e cuidados pessoais, fundada em 1969 em São Paulo pelo empresário Antônio Luiz Seabra.

Em 1974 a empresa adotou o modelo de venda direta como peça central de seu negócio, sendo seu diferencial e aproximando o relacionamento entre consultoras, clientes a marca.

A Natura expandiu internacionalmente, tornando – se presença relevante na América Latina, com operações em vários países.

Está orientada por valores de sustentabilidade, inovação, impacto socio ambiental, o que se reflete no seu modelo de negócios e suas práticas.

A empresa foi umas das pioneiras no Brasil no setor de cosméticos a aditar práticas de sustentabilidade, tais como não realizar testes em animais, buscar ingredientes renováveis, etc.

Tornou – se “B Corp” certificada, alinhada a critérios ampliados de responsabilidade social e ambiental.

### 8.1. Missão, Visão e Valores

Missão: “beleza com propósito”, oferecendo produtos e serviços de cuidados pessoais que comprovam bem estar inovação e impacto positivo.

Visão e valores: alinhar desempenho econômico com impactos sociais e ambientais, valorizando pessoas, como seus líderes, colaboradores, consultoras, comunidades, biodiversidade, e integridade nós negócios.

A Natura atua com a marca Natura, entre outras em vários canais de venda direta e-commerce, lojas físicas.

Está presente em diversos países da América Latina, e exporta para outros mercados.

Empregados, consultoras e rede de relacionamento formam uma parte importante do ecossistema da empresa.

## 8.2. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional na Natura assume papel estratégico e alinhado à cultura de propósito da empresa, destacando alguns principais aspectos, como:

- **Comunicação Interna**

Na Natura a comunicação interna é tratada como uma ferramenta chave para engajar colaboradores e consultoras, alinha-los a estratégia e propósito da empresa e mobilizar ações concretas como por exemplo:

A empresa enfatiza que a tecnologia mais poderosa que temos é a nossa disposição e relacionamento humano no contexto da comunicação.

Há atenção especial para que os colaboradores sejam informados em primeira mão, considerados agentes influenciadores da marca e da cultura.

Nos anos de 2000, após a expansão internacional a empresa estruturou um sistema de comunicação organizacional integrada, conectando líderes, consultoras e colaboradores por canais digitais e presenciais.

Dentre essas ações, foram criados canais internos como a intranet, newsletters e fóruns digitais.

Foram também implementado treinamentos, reuniões e encontros presenciais para alinhamento de valores e metas corporativas, além de campanhas de engajamento voltadas a sustentabilidade e bem estar dos colaboradores.

Nesse período a empresa precisou avaliar o modo de comunicação com outros países, mantendo uma linguagem unificada, mas clara, transparente e assertiva, para não perder a padronização da empresa.

- **Alinhamento ao propósito**

A comunicação organizacional da Natura não é apenas operacional ou funcional, mas fortemente conectada com o propósito da empresa – sustentabilidade, bem estar, e impacto social – e com a reputação institucional. O objetivo de uma comunicação transparente é de fazer que seus colaboradores entendam as escolhas da empresa. Colocar a marca

da empresa em diálogo com seus clientes sobre seus propósitos, e sua identidade organizacional.

Fortalecer a cultura corporativa, o pertencimento e o engajamento da rede de pessoas que compõe a organização.

- **Canais, práticas e desafios**

Em 2014, a Natura investiu fortemente em plataformas, portais, canais internos de comunicação para facilitar a circulação de informação e incentivar a participação.



Figura 4: “Comunicação In Natura”

A liderança é vista como comunicadora importante, para a que a comunicação seja eficaz, o gestores participam ativamente.

Entre os desafios apontados, o excesso de informação, necessidade de selecionar com inteligência aquilo que merece destaque, engajar lideranças e garantir fluxo bidirecional, o ouvir e falar.

### 8.3. *Feedback*

A Natura, e reconhecida por sua forte cultura de sustentabilidade e inovação em gestão de pessoas, adota um modelo de *feedback* que reflete seus valores de colaboração, escuta e desenvolvimento contínuo. Desde meados da década de 2010, a companhia vem aprimorando seu sistema de avaliação de desempenho para acompanhar transformações no mundo do trabalho, promovendo um ambiente em que o diálogo e o bem-estar dos colaboradores são centrais. Em 2015 a Natura implementou um novo método de gestão de desempenho por meio de *feedback* contínuo e avaliação 360°, baseado em competências comportamentais, funcionais e de liderança. Essa prática foi estruturada para garantir uma visão mais ampla do desempenho de cada colaborador, considerando não apenas o ponto de vista dos gestores, mas também o dos pares e do próprio profissional. Os resultados dessas avaliações são discutidos em fóruns internos, onde são definidos planos de desenvolvimento individual (PDI) e oportunidades de reconhecimento financeiros e não financeiros.

Com o tempo, a Natura evoluiu para um modelo mais dinâmico, implantando os chamados “*Feedbacks em Rede*”, um sistema em que colaboradores podem oferecer retornos uns aos outros com base em comportamentos e entregas alinhadas aos valores da empresa. Além disso, o processo deixou de ser anual e passou a incluir alinhamentos frequentes entre gestores e equipes, com revisão de metas a cada quadrimestre. Essa mudança reforça a ideia de uma “gestão contínua de desempenho”, aproximando líderes e times no acompanhamento de resultados.

Outro pilar essencial é a cultura de escuta ativa. A Natura realiza regularmente pesquisas de clima e engajamento para entender as percepções dos colaboradores e utiliza esses resultados para ajustar benefícios, políticas e práticas de gestão. Um exemplo foi a substituição de prêmios materiais por dias de folga e programas de bem-estar, atendendo ao desejo dos colaboradores por mais tempo de qualidade com a família. Essa abordagem de cocriação faz com que as pessoas se sintam ouvidas e valorizadas, um diferencial reconhecido pela própria empresa como fator de engajamento.

De acordo com dados do Relatório Anual de 2022, a Natura contava com cerca de 16 mil colaboradores na América Latina, apresentando uma taxa de

rotatividade de 18,41% e 95% dos funcionários recebendo salário igual ou acima do considerado digno na região. O engajamento interno, medido em escala de 0 a 5, aumentou de 3,95 em 2016 para 4,17 em 2019, refletindo os avanços das práticas de gestão. Além disso, 46% dos cargos de liderança já eram ocupados por profissionais de grupos sub-representados, evidenciando o compromisso com a diversidade e a inclusão.

Nos últimos anos, a Natura ampliou ainda mais a relação entre *feedback* e bem-estar, criando uma metodologia própria para mensurar o impacto do bem-estar dos colaboradores nos resultados do negócio, em parceria com a Universidade de Oxford. Essa metodologia avalia seis dimensões principais, propósito, segurança psicológica, relacionamentos, autonomia, remuneração e saúde, reforçando a ideia de que o desempenho individual está intimamente ligado à experiência humana no trabalho.

A governança do tema é apoiada pelo Comitê de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional, ligado ao Conselho de Administração, que supervisiona estratégias de reconhecimento, desenvolvimento e cultura organizacional.

Entre as boas práticas observadas, destacam-se:

A clareza de competências e comportamentos esperados, que orientam o feedback;

- A valorização do diálogo contínuo e das trocas em rede;
- A integração entre avaliação, desenvolvimento e reconhecimento;
- A escuta ativa dos colaboradores como base de decisões estratégicas.
- A adaptação do sistema às novas formas de trabalho, como times ágeis e modelos híbridos.

Apesar dos avanços, ainda existem desafios, como garantir que todos os líderes estejam preparados para conduzir conversas de feedback construtivas e consistentes. Avaliações de colaboradores apontam que nem todos os gestores conseguem apoiar suas equipes de forma efetiva, o que mostra que a maturidade da liderança ainda é um ponto de atenção.

Em síntese, o processo de feedback da Natura é um reflexo direto de sua

cultura colaborativa, humana e voltada para o desenvolvimento sustentável. A empresa transformou o feedback em uma ferramenta estratégica, não apenas para medir desempenho, mas também para fortalecer o engajamento, a confiança e o bem-estar. Esse modelo demonstra que a gestão de pessoas pode ser ao mesmo tempo orientada a resultados e profundamente centrada nas pessoas, uma lição relevante para qualquer organização que busque unir propósito e performance.

Em 2020 a Natura comprou a empresa de cosméticos Avon, onde enfrentou o processo de fusão ao integrar uma empresa que já vinha com uma cultura organizacional estruturada e hierárquica, à sua cultura que sempre foi mais humanizada e relacional, onde houve um choque cultural. Nesse mesmo ano com a chegada da pandemia do COVID-19, houve uma aceleração nesse processo de integração devido à alta demanda intensificando a produção de itens considerados essenciais para o momento, onde foi um desafio ao aplicar feedback frequentes devido a uma parte das equipes estarem em home office.

Em julho de 2025 a Natura entrou em parceria com a P3k Comunicações, agência especializada em comunicação interna estratégica e endomarketing, com o objetivo de engajar os mais de 10 mil colaboradores no Brasil, fortalecendo a cultura da empresa e promover um senso de pertencimento aos colaboradores.

## **9. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente trabalho buscou compreender a importância da comunicação organizacional e das diferentes formas de *feedback* positivo, negativo, construtivo ou 360° dentro da Gestão de Pessoas. Observou-se que essas ferramentas são essenciais para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, contribuindo para o alinhamento estratégico, o fortalecimento da cultura organizacional e a melhoria das relações internas.

Ao longo do estudo, verificou-se que fatores como clima organizacional, liderança, motivação e transparência influenciam diretamente o engajamento dos colaboradores, refletindo na produtividade e na satisfação no ambiente de trabalho.

Além desses aspectos, destaca-se também a importância das Normas Regulamentadoras, em especial a NR-1, que estabelece as disposições gerais de segurança e saúde no trabalho. Sua aplicação garante que as atividades, sejam

administrativas ou operacionais, sejam realizadas de forma segura, contribuindo para ambientes mais saudáveis, prevenindo acidentes e promovendo a proteção dos trabalhadores.

Dessa forma, conclui-se que empresas que aplicam práticas eficazes de comunicação, realizam *feedback* contínuo e cumprem rigorosamente as normas de segurança tendem a apresentar melhores resultados, maior rendimento e uma gestão mais estratégica. Tais pilares, comunicação, *feedback* e segurança são fundamentais para a construção de processos eficientes e para o desenvolvimento de equipes engajadas, garantindo alinhamento às exigências do mercado atual e promovendo um crescimento organizacional sustentável.

## 10. REFERÊNCIAS

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultura-organizacionaloqueecomoseformaemeiosdefortalecer,bcc3e6def171e510VgnVCM100004c00210aRCRD> Acesso em 28 de Agosto de 2025 às 19:30.

<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/cultive-a-cultura-organizacional-para-garantir-o-futuro-da-empresa,b7282c0c78c04810VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em 28 de Agosto de 2025 às 19:45.

OiChau. "Setores de uma empresa: Quais os principais? O que fazem?" Acesso em: 18 set. 2025, às 19h30. Disponível em: <https://www.oitchau.com.br/blog/setores-de-uma-empresa-e-o-que-eles-fazem/>

Gran Cursos Online. "Quais são as áreas da Administração? Veja as 14 principais!" Acesso em: 18 set. 2025, às 10h31. Disponível em: <https://faculdade.grancursosonline.com.br/blog/areas-administracao/>

Estácio. "As 19 principais áreas da Administração e como atuar em cada uma." Acesso em: 18 set. 2025, às 19:35h. Disponível em: <https://www.estacio.br/blog/graduacao/areas-da-administracao>

Anhembi Morumbi. "Conheça 8 áreas da Administração e veja qual combina com você." Acesso em: 18 set. 2025, às 19h37 Disponível em: <https://portal.anhembi.br/blog/areas-da-administracao/>

Unifacvest. "O que se estuda na faculdade de Administração?" Acesso em: 18 set. 2025, às 19h39. Disponível em: <https://ead.unifacvest.edu.br/blog/o-que-se-estuda-na-faculdade-de-administracao-2/>

ADMINISTRADORES.COM.BR.Fundamentos da Administração. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/fundamentos-da-administracao>. Acesso em: 18 set. 2025, 11h45.

WIKIPEDIA. Teoria Neoclássica da Administração. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria\\_neocl%C3%A1ssica\\_da\\_administra%C3%A7%C3%A3o](https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_neocl%C3%A1ssica_da_administra%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 18 set. 2025, 11h45.

ANPD. Guia Orientativo para Definições dos Agentes de Tratamento. Governo Federal, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/anpd>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h17 BRT.

Ascend PS. Types of HR Systems: HRIS vs. HRMS vs. HCM. 2023. Disponível em: <https://ascendps.com>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h23BRT.

Avado Learning. What is HR Analytics?. 2025. Disponível em: <https://www.avadolearning.com>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h33BRT.

Gartner. Top 5 HR Trends and Priorities That Matter Most in 2025. 2025a. Disponível em: <https://www.gartner.com>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h36BRT.

Gartner. Future of Work Trends 2025: Strategic Insights for CHROs. 2025b. Disponível em: <https://www.gartner.com>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h40BRT.

Gov.br. Portal do eSocial. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h45 BRT.

ISO. ISO 30414: Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting. 2018. Disponível em: <https://www.iso.org>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h48 BRT.

People Managing People. What Is People Analytics: An Introductory Guide. 2025. Disponível em: <https://peoplemanagingpeople.com>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h50 BRT.

Reuters. Over 40% of agentic AI projects will be scrapped by 2027, Gartner says. 2025. Disponível em: <https://www.reuters.com>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h53 BRT.

SHRM. Selecting an ATS Comes with Options. 2025. Disponível em: <https://www.shrm.org>. Acesso em: 03 set. 2025, 16h59 BRT.

Governo Digital. Guia de Boas Práticas – LGPD. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital>. Acesso em: 03 set. 2025, 17h03 BRT.

MEU SUCESSO. O que é Gestão de Recursos Humanos? Meu Sucesso, 27 nov. 2022. Acesso em 1set. 2025, às 23h35. Disponível em: [https://meusuccesso.com/artigos/pessoas/o-que-e-gestao-de-recursos-humanos-27/?utm\\_source=chatgpt.com](https://meusuccesso.com/artigos/pessoas/o-que-e-gestao-de-recursos-humanos-27/?utm_source=chatgpt.com)

HOSTINGER. Gestão de Pessoas vs Recursos Humanos: entenda as diferenças. Hostinger, 5 jan. 2023. Acesso em 1 set. 2025, às 23h46 Disponível em: [https://www.hostinger.com/br/tutoriais/gestao-de-pessoas-vs-recursos-humanos?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.hostinger.com/br/tutoriais/gestao-de-pessoas-vs-recursos-humanos?utm_source=chatgpt.com)

REACHR. Recursos humanos e gestão de pessoas são a mesma coisa? Blog Reachr, 12 jan. 2023. Acesso em 2 set. 2025, às 00h08 Disponível em: [https://blog.reachr.com.br/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.reachr.com.br/recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas/?utm_source=chatgpt.com)

SOLUCIONE RH. Diferença entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. Solucione RH, 2023. Acesso em 2 set. 2025, às 00h15 Disponível em: [https://www.solucionerh.com.br/post/diferenca-entre-recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.solucionerh.com.br/post/diferenca-entre-recursos-humanos-e-gestao-de-pessoas?utm_source=chatgpt.com)

BLOG IPOG. Gestão de Pessoas e RH: diferenças e funções. Blog IPOG, 2023. Acesso em 2 set. 2025, às 00h23 Disponível em: [https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/gestao-de-pessoas-e-rh/?utm\\_source=chatgpt.com](https://blog.ipog.edu.br/gestao-e-negocios/gestao-de-pessoas-e-rh/?utm_source=chatgpt.com)

WIKIPÉDIA. Comunicação organizacional. Wikipédia, 2025. Acesso em 2 set. 2025, às 00h28 Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_organizacional?utm\\_sour](https://pt.wikipedia.org/wiki/Comunica%C3%A7%C3%A3o_organizacional?utm_sour)

[ce=chatgpt.com](#)

INHOUSE. A importância da comunicação na gestão de pessoas. InHouse, s.d. Acesso em 2 set. 2025, às 00h30 Disponível em: [https://www.inhouse.com.br/a-importancia-da-comunicacao-na-gestao-de-pessoas/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.inhouse.com.br/a-importancia-da-comunicacao-na-gestao-de-pessoas/?utm_source=chatgpt.com)

GOLLER, Daniel; SPÄTH, Maximilian. 'Good job!' The impact of positive and negative feedback on performance. arXiv, 27 jan. 2023. Acesso em 2 set. 2025, às 00h34 Disponível em: [https://arxiv.org/abs/2301.11776?utm\\_source=chatgpt.com](https://arxiv.org/abs/2301.11776?utm_source=chatgpt.com)

[https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3518?utm\\_source=chatgpt.com](https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3518?utm_source=chatgpt.com) Acesso em 24 de Agosto de 2025 às 18:11

<https://sebraeatende.com.br/artigo/o-que-sao-indicadores-de-desempenho> Acesso em 24 de Agosto de 2025 às 17:24

<https://scaffoldeducation.com.br/o-papel-do-feedback-continuo-na-gestao-de-desempenho> Acesso em 17 de Agosto de 2025 às 20:13

<https://blog.empregare.com/feedback> Acesso em 17 de Agosto de 2025 às 21:33

<https://eliascury.com.br/glossario/feedback-conceito-importancia-marketing-digital> Acesso em 17 de Agosto de 2025 às 21:47

<https://mereo.com/hub/feedback-nas-empresas> Acesso em 18 de Agosto de 2025 às 20:13

<https://lemeoldsite.lemeconsultoria.com.br/blog/por-que-o-feedback-e-essencial> Acesso 21 de Agosto de 2025 às 05:01

<https://www.humansolutionsbrasil.com.br/artigos/feedback-positivo-como-fazer-e-o-que-evitar-ao-fornecer> Acesso em 27 de Agosto de 2025 às 17:25

<https://www.tneuro.com.br/post/o-impacto-do-feedback-positivo-nas->

[organiza%C3%A7%C3%B5es-teorias-psicol%C3%B3gicas-e-sua-relev%C3%A2ncia-no-desenvolvi](#) Acesso em 27 de Agosto de 2025 às 17:36

<https://www.administradores.com.br/artigos/a-escada-do-feedback-positivo> Acesso em 27 de Agosto de 2025 às 17:46

<https://www.administradores.com.br/artigos/7-passos-para-um-feedback-positivo-e-realista> Acesso em 27 de Agosto de 2025 às 17:55

<https://quarkrh.com.br/blog/feedback-positivo-nas-empresas> Acesso em 27 de Agosto de 2025 às 18:12

<https://www.feedz.com.br/blog/feedback-negativo> Acesso em 29 de Agosto de 2025 às 21:00

<https://quarkrh.com.br/blog/feedback-negativo-modelos-para-aplicar> Acesso em 29 de Agosto de 2025 às 21:17

<https://factorialhr.com.br/blog/feedback-negativo> Acesso em 29 de Agosto de 2025 às 21:26

<https://www.zenvia.com/blog/feedback-negativo> Acesso em 29 de Agosto de 2025 às 22:03

<https://blog.ferricelli.com.br/feedback-construtivo/> Acesso em 31 de Agosto de 2025 às 21:31

<https://quarkrh.com.br/blog/feedback-construtivo-modelos/> Acesso em 31 de Agosto de 2025 às 21:51

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/empreendedorismo/feedback-construtivo/> Acesso em 31 de Agosto de 2025 às 22:02

<https://actioncoachsc.com.br/o-impacto-do-feedback-construtivo-no-desenvolvimento-da-equipe/> Acesso em 31 de Agosto de 2025 às 22:17

<https://www.feedz.com.br/blog/feedback-360/> Acesso em 08 de Setembro de 2025 às 22:44

<https://www.heflo.com/pt-br/glossario/human-resources/feedback-de-360-graus> Acesso em 08 de Setembro de 2025 às 22:53

<https://www.lq.com.br/blog/feedback-360> Acesso em 08 de Setembro de 2025 às 23:00

<https://ainovarh.com.br/feedback/> Acesso em 08 de Setembro de 2025 às 23:32

<https://peoplemanagingpeople.com/performance-management/360-feedback/> Acesso em 11 de Setembro de 2025 às 22:56

<https://mereo.com/hub/feedback-continuo/> Acesso em 24 de Setembro de 2025 às 17:36

<https://solides.com.br/blog/feedback-continuo/> Acesso em 24 de Setembro de 2025 às 17:54

<https://www.gupy.io/blog/feedback-sanduiche> Acesso em 15 de Novembro de 2025 às 17:55

<https://portaldacomunicacao.com.br/2023/10/comunicacao-interna-a-tecnologia-mais-poderosa-a-nossa-disposicao-e-o-relacionamento-humano> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 10:36

Nossa história da Natura &Co Natura Eco: <https://www.naturaeco.com/pt-br/grupo/nossa-historia/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 10:54

Visão geral da governança — Natura RI:

<https://ri.natura.com.br/governanca-corporativa/visao-geral/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 11:14

Estrutura de governança corporativa Natura RI: <https://ri.naturaeco.com/governanca-corporativa/estrutura-de-governanca-corporativa/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 11:35

Diretoria, Conselhos e Comitês — Natura RI: <https://ri.natura.com.br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 11:59

Diretrizes e práticas (ESG / governança) — Natura RI: <https://ri.naturaeco.com/esg/governanca-corporativa/diretrizes-e-praticas/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 12:30

Relatório Integrado Natura&Co: [https://images.rede.natura.net/html/br/01\\_2024/relatorio-anual-2022/portugues/Relatorio\\_Integrado\\_Natura\\_%26Co\\_America\\_Latina\\_2022\\_PORT.pdf](https://images.rede.natura.net/html/br/01_2024/relatorio-anual-2022/portugues/Relatorio_Integrado_Natura_%26Co_America_Latina_2022_PORT.pdf) Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 19:20

Observatório da Comunicação Institucional certificação B Corp da Natura: <https://observatoriodacomunicacao.org.br/notas/natura-celebra-10-anos-como-empresa-b-e-e-certificada-pela-quarta-vez-consecutiva/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 19:45

<https://p3k.com.br/blog/p3k-e-a-nova-agencia-de-comunicacao-interna-da-natura/> Acesso em 16 de Novembro de 2025 às 20:15

NATURA &CO. Relatório Integrado América Latina 2022. Disponível em : <https://2024ar.naturaeco.report>. Acesso em 17 de Novembro de 2025 às 10:17

NATURA &CO. Relatório Anual Natura 2019. Disponível em: <https://static.rede.natura.net>. Acesso em 17 de Novembro de 2025 às 13:19

NATURA &CO. Relatório GRI 2020. Disponível em: <https://static.rede.natura.net>. Acesso em 17 de Novembro de 2025 às 13:43

<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/11/baseada-em-pesquisa-rh-da-natura-cria-novos-beneficios-e-oportunidades.htm> Acesso em 17 de Novembro de 2025 às 15:32

[https://www.grupogestaorh.com.br/pt\\_br/saude-e-bem-estar/9299-natura-cria-metodologia-para-medir-impacto-do-bem-estar-de-colaboradores-nos-negocios](https://www.grupogestaorh.com.br/pt_br/saude-e-bem-estar/9299-natura-cria-metodologia-para-medir-impacto-do-bem-estar-de-colaboradores-nos-negocios) Acesso em 18 de Novembro de 2025 às 09:03

<https://www.glassdoor.com.br/Avalia%C3%A7%C3%B5es/Natura-Avalia%C3%A7%C3%B5es-E42631.htm> Acesso em 18 de Novembro às 12:54

<https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/03/natura-conclui-compra-da-avon-e-cria-4a-maior-empresa-de-beleza-do-mundo.ghtml> Acesso em 18 de Novembro de 2025 às 16:47

<https://exame.com/negocios/pandemia-do-coronavirus-acelerou-integracao-entre-natura-e-avon-diz-ceo> Acesso em 18 de Novembro de 2025 às 17:22

## 11. ANEXOS

Figura 1: Componentes da Comunicação:

[https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fstatic.significados.com.br%2Ffoto%2Femissor.jpg%3Fwidth%3D1024&tbnid=m3zPCz0hiV\\_hCM&vet=1&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.significados.com.br%2Felementos-da-comunicacao%2F&docid=JyMKFG7CRe0HGM&w=685&h=400&itg=1&source=sh%2Fx%2Fim%2Fm1%2F2&kgs=fe77bebca1b6c754&shem=isst](https://www.google.com/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fstatic.significados.com.br%2Ffoto%2Femissor.jpg%3Fwidth%3D1024&tbnid=m3zPCz0hiV_hCM&vet=1&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.significados.com.br%2Felementos-da-comunicacao%2F&docid=JyMKFG7CRe0HGM&w=685&h=400&itg=1&source=sh%2Fx%2Fim%2Fm1%2F2&kgs=fe77bebca1b6c754&shem=isst) Acesso em 30 de

Outubro de 2025 às 19:32

Figura 2: Feedback sanduíche: <https://share.google/LlaSfl97ZEelhWha9> Acesso em 25/11/2025 às 20:28

Figura 3: Comunicação In Natura: [https://pt.linkedin.com/posts/mega-brasil-comunicacao\\_p3k-comunica%C3%A7%C3%A3o-conquista-conta-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-activity-7353801890163261441-4n8H](https://pt.linkedin.com/posts/mega-brasil-comunicacao_p3k-comunica%C3%A7%C3%A3o-conquista-conta-de-comunica%C3%A7%C3%A3o-activity-7353801890163261441-4n8H) Acesso em 26 de Novembro de 2025 às 19:32