A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA E DOS FEEDBACKS GERENCIAIS

Daiane Monique Lima de Barros
Nailton Santos de Matos

RESUMO

Este artigo tem como objetivo verificar até que ponto a Comunicação Organizacional Interna e os *Feedbacks* Gerenciais são importantes para os funcionários e gestores da área de Recursos Humanos em uma empresa do segmento financeiro na perspectiva dos funcionários e dos gestores. A metodologia utilizada foi através de pesquisa exploratória com abordagem qualitativa em relação à coleta dos dados, e qualitativa em relação à análise dos dados. A pesquisa realizada na cidade de São Paulo, em uma empresa do segmento financeiro, revelou em seus resultados que mais de 70% dos funcionários e gestores consideram *Feedbacks* importantes, além de ressaltarem sua influência em seu desempenho e nos resultados da empresa.

Palavras-chave: *Feedback*; Comunicação Organizacional; Comunicação Interna.

ABSTRACT

This article has the objective to verify to what extent the Internal Organizational Communication and Management feedbacks are important for employees and managers in the department of Human Resources in a financial segment company. The methodology used was through exploratory research with a quantitative approach to data collection, and qualitative to data analysis. The research held in the city of São Paulo, in a company 's financial segment, revealed in its results that more than 70% of employees and managers consider important the issues, to the point of influence on their performance and also the company's results.
Keywords :: Feedback ; Organizational Communication ; Internal Communication .

INTRUDUÇÃO

Comunicar-se faz parte do cotidiano das pessoas desde o início da história da humanidade, e é através da comunicação que os relacionamentos são estabelecidos. Por ser a base de todas as relações humanas, a comunicação, quando bem gerida, traz grandes de contribuições para o mundo corporativo, desde o processo de vendas até o relacionamento entre os funcionários e gestores. Para garantir o êxito da comunicação, é necessário que o fluxo desta comunicação ocorra de maneira planejada. No ambiente organizacional, o *feedback* assume um aspecto fundamental, uma vez que é através dele que se verifica se a mensagem foi compreendida de acordo com a pretensão inicial.

A pesquisa tem como objetivo geral verificar até que ponto a Comunicação Organizacional Interna e os *Feedbacks* Gerenciais são importantes, na visão de Funcionários e Gestores, da área de Recursos Humanos em uma empresa do segmento financeiro. Os objetivos específicos são: a) identificar por que a comunicação organizacional deve ser tomada como estratégia nas relações internas; b) analisar a importância do *Feedback* nas Organizações na relação gestor/funcionário, c) verificar como o *feedback* é visto por funcionários e gestores em uma empresa do segmento financeiro.

Pesquisas têm revelado que as organizações têm percebido cada vez mais a necessidade de entender os fluxos de comunicação para melhor se conectarem a seus públicos. Deste modo, a comunicação deve ser tomada como uma estratégia que permita a consolidação de sua imagem perante seus públicos. Este artigo analisa a comunicação interna tendo como enfoque os *feedbacks* entre gestores/funcionários tendo como preocupação entender os desafios e os entraves que envolvem este processo.

1 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

"Comunicare" do latim significa tornar comum. Moreira (2010) define comunicação como uma ação comum, para igualar a mensagem ao emissor e ao receptor.

Fundamental em qualquer esfera das relações humanas, a comunicação mostra-se essencial também no ambiente organizacional. Moreira (2011) afirma que a comunicação nas organizações representa em síntese um conjunto de estratégias, que têm como objetivo melhorar, ou gerar uma boa imagem para a empresa, e que a cada vez mais está relacionada com seus públicos, sejam eles consumidores, fornecedores, ou funcionários.

No ambiente organizacional, existem comunicações com finalidades diferentes. A finalidade da comunicação institucional é construir e manter a boa imagem da organização junto ao público externo A comunicação mercadológica divulga os produtos e serviços, ou seja, tem como finalidade o aumento das vendas e a fidelização dos clientes, a comunicação interna, por sua vez, está diretamente relacionada ao relacionamento com os funcionários.

A comunicação organizacional surgiu para dar maior importância à imagem e identidade corporativa:

> A comunicação se transformou em 'corporativa', não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova

> realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade e nossa civilização. (COSTA, 1995, p. 95 apud MEDRANO, 2007).

Nassar (2005) *apud* Rezin (2010) também menciona que a comunicação tem um papel fundamental no processo de criação de imagem da organização, e reforça a identidade e a ambição corporativa. Ele destaca que a comunicação, no ambiente organizacional, busca estabelecer diálogo com todos os públicos com quem a empresa se relaciona: funcionários, clientes, potenciais clientes, comunidades, fornecedores, governo e a sociedade em geral. Toda atividade dentro de uma organização é mediada pela comunicação. Por isso, é necessário envolver toda a organização a fim de que esta interação se realize com consistência, relevância e coerência.

Além de envolver toda a organização, a comunicação precisa ser vista como um processo estratégico. Bueno (2010) ressalta que deveria ser prioridade incluir a comunicação nas estratégias empresariais, pois teria papel fundamental, na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagem competitiva às organizações.

Kunsch (2009) menciona que os estudos sobre mudanças organizacionais e, em especial, sobre mudanças de estratégias, afirmam que a comunicação é essencial para um processo bem sucedido. Em uma sociedade envolta constantemente em mudanças, a comunicação se configura como um instrumento imprescindível nas organizações. Medrano (2007) ressalta que, no mundo moderno, a comunicação interna é inseparável da atividade produtiva de qualquer organização e é uma estratégia fundamental.

Segundo Melo,

> [...] entender a importância da Comunicação Interna em todos os meios hierárquicos, como um instrumento da administração estratégica é uma exigência para se atingir a eficácia organizacional. Compreender a importância desse processo de comunicação para que flua de forma eficiente, no momento oportuno, de forma que seja atingido o objetivo pretendido, é um desafio para as organizações. (p. 2)

Por estar interligada também aos objetivos financeiros e estratégicos da organização, a comunicação interna possibilita que os funcionários e gestores estejam informados, independente do seu setor de atuação. Marchiori (2006) ressalta ainda a necessidade de que esta comunicação se dê de forma planejada. Para ele,

> A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atualidades das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. (2006, p.207)

A integração promovida pela comunicação interna mobiliza os funcionários a construírem relacionamentos corporativos. Argenti (2006) afirma que o grande foco da comunicação interna está nas conversas entre os funcionários e seus gestores. Os funcionários têm necessidade de sentir segurança em seus cargos, fazer perguntas sem temer represálias dos gestores.

Grande parte dessas conversas ocorre costumeiramente, ou em algumas organizações são denominados momentos específicos. De todo modo, é de suma importância que as organizações possibilitem este fluxo comunicacional de maneira eficiente de modo a propiciar maior integração e participação dos sujeitos envolvidos. Apenas dessa forma, é possível definir ou redefinir maneiras de alcançar os objetivos organizacionais.

2 O *FEEDBACK* NAS ORGANIZAÇÕES

A palavra *Feedback* é de origem inglesa, *feed* significa alimentar e *back* significa de volta, ou seja, realimentar, ou realimentação. (NUNES & DA SILVA, 2010).

Essa realimentação se constrói em um processo que possibilite conversas entre gestores e funcionários de modo que ambos estabeleçam uma sintonia em torno dos alvos e objetivos da organização. Moreira (2010) salienta que o *feedback* é uma reorientação para que o colaborador/subordinado não erre o alvo, ou seja, um processo de orientação, acompanhamento e condução de algo já iniciado.

Esta busca de sintonia não é algo simples de se constituir. É necessário que as relações de comunicação sejam objetivas e que os interlocutores se respeitem mutuamente. Reis (2010) destaca que o *feedback* é uma base para construção de um plano de desenvolvimento pessoal, ou para outras atividades de continuidade, propostas pela organização.

A continuidade é primordial para o desenvolvimento. Ferreira (2012) afirma que o *feedback* é extremamente importante na gestão de desempenho das organizações, pois, através dele, é possível proporcionar o desenvolvimento contínuo do colaborador em sua rotina. Por

isso, é considerado um processo de ajuda e estímulo para mudança de comportamento nas organizações.

Há diversas formas de realizar o *feedback* e pode ser expresso pela comunicação verbal, ou não verbal. Quanto melhor for o *feedback* mais eficaz tende a ser o processo de comunicação.

Dentre as contribuições decorrentes do recebimento do *feedback* estão as contribuições pessoais e profissionais para os funcionários. Para a organização, também há a contribuição no aumento da lucratividade, provindo do bom desempenho dos funcionários.

Quando os gestores pontuam as eventuais falhas e acertos dos seus liderados, e lhes dão um novo direcionamento, os funcionários se aproximam do resultado esperado pela organização. Semelhante aos sinais deixados nas trilhas, o *feedback* direciona para o caminho correto, aumentando a possibilidade de acerto e também o alcance de bons resultados.

Dar e receber *feedbacks* são necessidades humanas que permitem avaliar as possíveis correções ou identificar o que já está correto. Souza (2008) afirma que essas práticas facilitam a construção de relacionamentos autênticos e cria um clima de compreensão mútua, empatia, além de facilitar o controle dos objetivos organizacionais que há a pretensão de atingir.

Arruda, Chrisóstomo, Rios (2010) afirmam ainda que dentre os indicadores de maior importância, o *feedback* é um dos indicadores que permite aos gestores mensurar se a estratégia realmente está funcionando e, em caso negativo possibilita entender a razão. Os líderes que desejam aprimorar sua comunicação com os liderados precisam compreender a devida importância do *feedback* e devem buscar desenvolvimento nessas práticas, contribuindo positivamente para esse momento.

2.1 O feedback e o gestor

Todo gestor precisa ser capaz de construir fluxos comunicacionais que lhe garantam eficiência e coerência no desempenho de suas atividades e no trato com seus liderados. Comunicar procedimentos e orientar, elogiar ou corrigir, seja por email, por telefone, ou até mesmo pessoalmente, fazem parte do cotidiano do gestor. Saber orientar os *feedbacks* em relação ao trabalho dos funcionários não é uma tarefa fácil Entretanto, Leme (2009) afirma que o *feedback* é uma ação de comunicação e é de responsabilidade gerencial.

Um líder de destaque utiliza o *feedback* como ferramenta e busca desenvolver suas habilidades para aprimorar o desenvolvimento dos seus funcionários. O papel do gestor é

importantíssimo para que o *feedback* atinja seu objetivo, que é reorientar ao funcionário para que alcance o resultado esperado.

Hastings e Potter (2005, p. 101) salientam que

> [...] precisamos construir sistemas de *feedback* precisos, francos e confiáveis. Um líder de equipe precisa criar um ambiente de aprendizagem no qual os membros de equipe sejam completamente valorizados, ouvidos e respeitados.

O gestor deve aplicar o *feedback* durante o desenvolvimento do projeto, ou seja, antes que o funcionário termine o que lhe foi proposto. Conforme dito anteriormente, o *feedback* é uma realimentação e, dessa forma, não faria sentido aplicá-lo somente ao final de algo concluído.

Leme (2009) ilustra a afirmação anterior com o ditado "fechar a porteira depois que a boiada passou. É tarde demais", e também afirma que o gestor deve ter cuidados específicos para aplicar um *feedback* de qualidade. O gestor deve se preparar com antecedência e selecionar cuidadosamente cada ponto que será ressaltado no *feedback.* Dessa forma, o funcionário perceberá a importância que foi dada a esse momento e terá maior facilidade de tornar proveitoso.

A clareza e objetividade devem ser a essência do *feedback*, de modo a se evitar interpretações errôneas e divergentes do que foi transmitido. O planejamento do local e horário adequado para que sejam dados *feedbacks* é essencial. Leme (2009) oferece a seguinte fórmula: "elogie em público e se necessário criticar faça-o em particular."

Saber ouvir os liderados é outra recomendação que Leme (2009) e Moreira (2010) destacam no processo de *feedback*. Os autores afirmam que na aplicação de um *feedback* é essencial ouvir atentamente. Segundo eles, trata-se de um fator decisivo para a eficácia da comunicação.

Os autores ainda mencionam que dar exemplos, usar linguagens compreensíveis e tomar o devido cuidado com a linguagem corporal e tonalidade da voz é primordial. Para que a comunicação tenha eficácia, é necessário adequar as palavras do gestor à visão do funcionário, ao utilizar palavras de fácil entendimento e exemplificar o *feedback* torna-se claro, o contrário dessas ações apenas contribui para a confusão.

Leme (2009) também afirma que o gestor deve certificar-se de que o funcionário compreendeu a mensagem e estimular o funcionário a fazer uma síntese oral do conteúdo da

conversa para confirmar a transmissão da mensagem, e corrigir eventuais distorções de comunicação.

Entender a importância do *feedback*, contribui para a construção de um bom líder. Grande parte dos executivos bem-sucedidos entendem a necessidade de um *feedback* constante, confiável e construtivo (BOOHER,1999, apud ARRUDA; CHRISSOSTOMO; RIOS, 2010).

O *feedback* bem aplicado traz diversas contribuições. Turci (2013) menciona que a prática de realizar o *feedback* também é importante pela construção de valores e aumenta o sentimento de satisfação de quem recebe o *feedback.* Os sentimentos de satisfação podem ser percebidos em vários aspectos tais como aumento da autoconfiança, da valorização, no crescimento profissional, no fortalecimento da relação entre funcionário e gestor, etc.

Hastings e Potter (2005) ressaltam que o *feedback* não deveria ser solicitado e sim entregue como um presente, uma recompensa para construir uma equipe confiante, e os autores Arruda, Chrisóstomo, Rios (2010) ressaltam que deixar de conceder *feedbacks* a alguém é uma espécie de castigo psicológico.

A aplicação de *feedbacks* com qualidade implica diretamente na motivação dos funcionários, bem como a falta dele pode contribuir para desmotivação, além da dificuldade em alcançar o objetivo proposto. Souza (2008) confirma esse fato, afirmando que o *feedback* recebido dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Por se tratar de uma via de mão dupla, somente o gestor não garante o sucesso do *feedback*, pois além do papel fundamental do gestor, existe o papel essencial do protagonista do *feedback*, e esse protagonista é o funcionário.

2.2 O *feedback* e os funcionários

O momento de receber o *feedback* é muito importante e deve ser valorizado pelo funcionário, afinal o objetivo é contribuir para o seu desenvolvimento e ajudá-lo a alcançar o objetivo proposto.

Moreira (2010) e Leme (2009) apontam que, para que o funcionário receba o *feedback* de maneira proveitosa, é necessário que ele seja o protagonista desse momento. A reorientação requer dar abertura, ou seja, ser receptivo, assim o gestor não terá tanta dificuldade para se comunicar. Desde o início, é de extrema importância, ouvir atentamente,

entender o que está sendo transmitido e não interromper o raciocínio do aplicador do *feedback,* dessa forma, mais informações serão absorvidas.

Caso o *feedback* não tenha ficado claro, o funcionário deve perguntar para entender profundamente, pois justificar os erros não contribui para o desenvolvimento proposto pelo *feedback*. Quando houver discordância, o funcionário deve evitar discussões e usar da empatia, se necessário questionar, ou pedir exemplos para ilustrar.

Ao se aproximar do término da conversa, o funcionário pode resumir e ressaltar o que foi destacado no *feedback,* assim mostrará o que foi compreendido e que teve atenção ao ouvir o gestor. O momento de *feedback* não é o fim, e sim a continuidade, o funcionário que compreende a reorientação e a toma como aprendizado, se desenvolve e alcança o objetivo proposto.

Tanto os gestores quanto os funcionários devem ser orientados quanto a importância do *feedback,* para que haja mudanças comportamentais que contribuirão para o crescimento dos funcionários, e também para o crescimento e alcance dos objetivos financeiros na organização.

No item, a seguir temos a apresentação e análise dos resultados que foram obtidos através de uma pesquisa realizada com os funcionários e gestores na área de Recursos Humanos em uma Empresa do Segmento financeiro com a finalidade de analisar a Importância da Comunicação Interna e dos *Feedbacks* na percepção de funcionários e gestores.

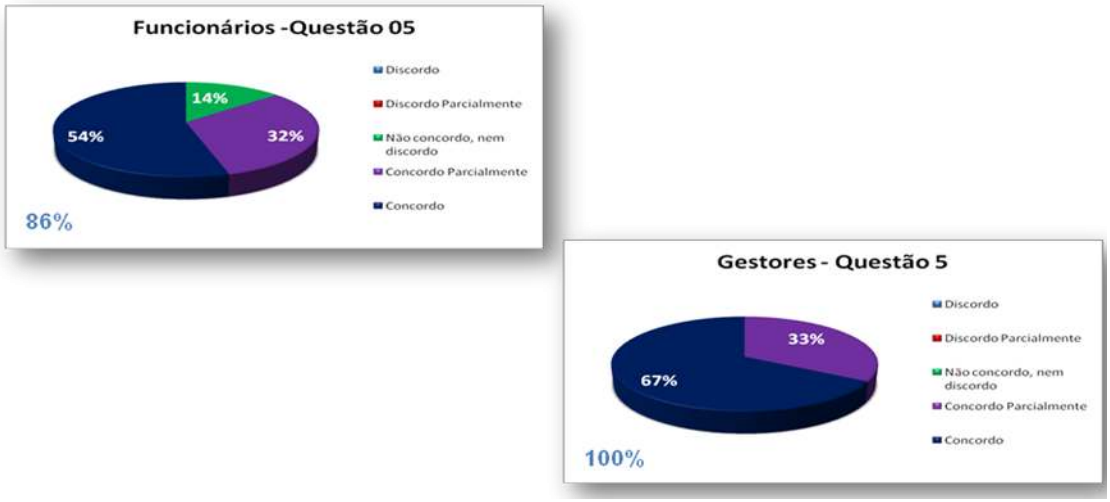
3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O objetivo da apresentação e análise dos dados é prover condições para responder ao problema de pesquisa: Até que ponto a Comunicação Organizacional Interna e os *Feedbacks* Gerenciais são importantes, na visão de Funcionários e Gestores, da área de Recursos Humanos em uma Empresa do Segmento Financeiro?

Para realização da pesquisa, foi escolhida uma empresa multinacional do segmento financeiro, que nesse estudo será denominada YZ e que tem, no Brasil, cerca de 50.000 funcionários. A área selecionada foi Recursos Humanos, localizada na sede da empresa na cidade de São Paulo, tendo como amostra de 33 funcionários, dentre eles, 22 funcionários e

11 gestores. Os resultados da pesquisa foram obtidos através de questionários com 13 questões objetivas, e os principais resultados revelados estão descritos nos itens a seguir.

No item abaixo, procurou-se entender a importância da comunicação para o bom funcionamento do negócio das organizações. No questionário, os entrevistados responderam a seguinte questão: ***A comunicação dentro da organização é vista como ponto vital para o bom funcionamento do negócio?***



Observou-se nitidamente que grande parte dos funcionários e gestores concorda que a comunicação é um ponto vital para o bom funcionamento do negócio. No grupo de funcionários, a somatória equivale a 86%, e no grupo de gestores 100%. Com esse resultado, são confirmadas as considerações de Nassar (2005), para quem a comunicação tem um papel fundamental para o processo de construção de uma marca e no estímulo/reforço da identidade e ambição corporativa. Ou seja, a comunicação é essencial para o bom funcionamento do negócio.

A questão seguinte procurou entender se a comunicação interna integra os funcionários e influencia no resultado da empresa. No questionário, essa questão foi posta da seguinte forma: ***A comunicação integra os funcionários ao ponto de influenciar sobre os resultados da empresa?***





Observou-se que grande parte dos funcionários e gestores concorda que a comunicação integra os funcionários a ponto de influenciar sobre os resultados da empresa. No grupo de funcionários, a somatória equivale a 82% e, no grupo de gestores 73%. Esse resultado confirma o que defende Kunsch (2009) ao afirmar que cada vez mais a comunicação é determinante para a viabilização de aspectos fundamentais à sobrevivência e ao avanço das organizações nos quesitos como vendas, coesão interna, engajamento, gestão, visão, reputação, imagem.

No item seguinte, buscou-se compreender a visão dos funcionários quanto ao orgulho de pertencer à empresa, tendo como norteador o *feedback*. No questionário foram usadas duas afirmativas diferentes: uma direcionada ao funcionário e outra ao gestor.

Funcionário: ***Eu sinto orgulho em pertencer a essa organização porque sou ouvido e sempre recebo feedback*.**

Gestor: ***Eu sinto orgulho em pertencer a essa organização porque ouço e sou ouvido e sempre recebo e dou feedback*.**





Nesse item, foi analisado se os funcionários sentiam orgulho de trabalhar em sua organização e por serem ouvidos e receberem *feedbac.,* A somatória desse resultado foi de 82%, no caso dos funcionários e, no caso dos gestores, 91% destacam que eles se sentem ouvidos, recebem e dão *feedbacks.*

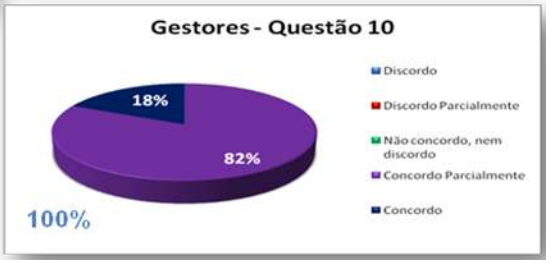
O fato de não receber *feedbacks* influencia diretamente na motivação dos funcionários impactando sua produtividade. Esse resultado revelou que grande parte dos funcionários estão satisfeitos nesse quesito.

A questão seguinte procurou entender se os *feedbacks* atendiam, ou não às expectativas. No questionário, foram usadas duas afirmativas diferentes, uma direcionada ao funcionário e outra ao gestor.

Funcionário: **O *feedback* satisfaz minhas expectativas.**

Gestor: **O *feedback* que aplico atende as expectativas dos meus funcionários.**



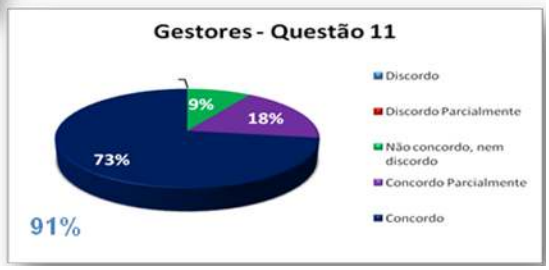


A pesquisa verificou que, nesta organização, o *feedback* atende à expectativa, ou não de funcionários e de gestores., No caso do grupo dos funcionários, 72% concordam que o *feedback* atende às suas expectativas. Já no caso dos gestores, 100% concorda que seus *feedbacks* atendem às expectativas dos seus funcionários. Entende-se que há divergência ao avaliar esse item, pois foi revelado que os funcionários não estão em total acordo com gestores ao afirmar que o *feedback* atende às suas expectativas.

Há um aconselhamento para essa situação provindo dos autores Hastings e Potter (2005) ao afirmarem que se a liderança aplica o *feedback* com humildade, criam ambientes no qual o *feedback* é desejado e solicitado com sinceridade, pois quando os funcionários percebem que o gestor está comprometido e utiliza do *feedback* para ajudar a alcançar os objetivos anunciados, é mais provável que sejam receptivos ao *feedback*.

No item seguinte, buscou-se compreender a visão dos funcionários e gestores sobre o *feedback* ser um fator condicional para aumentar a motivação dos funcionários. ***Na minha opinião o feedback é um fator de motivação dos funcionários.***





Observou-se que a grande maioria dos funcionários e gestores concorda que o *feedback* é um fator que influencia na motivação dos funcionários. No grupo de funcionários a somatória foi de 86%, e no grupo de gestores 91%. Moreira (2010) afirma que a falta de *feedback* pode causar transtornos de todo tipo, pois interfere decisivamente na motivação, no relacionamento, no alinhamento de objetivos, e nos resultados do negócio.

No próximo item, procurou-se analisar a visão dos funcionários e gestores sobre o *feedback* como um auxiliador no desempenho dos funcionários. No questionário, foram usadas duas afirmativas diferentes: uma direcionada ao funcionário e outra ao gestor.

Funcionário: **Os *feedbacks* gerenciais auxiliam meu desempenho nas funções.**

Gestor: **O *feedback* melhora os resultados obtidos no desempenho dos meus funcionários.**





Observou-se que a maioria dos funcionários e gestores concordam que o *feedback* é um fator que influencia no desempenho dos funcionários. No grupo de funcionários e gestores, a somatória foi de 91%. Essa concordância, revela a unidade de pensamento sobre esse tema em específico. Leme (2009) confirma este resultado ao ressaltar que o *feedback* exerce um papel de extrema importância na gestão de desempenho das organizações, ou seja, através dele pode-se garantir o desenvolvimento contínuo do colaborador na rotina operacional. Por isso, a importância e relevância desse tema nas organizações.

Assim como líderes exemplares buscam desenvolver seus conhecimentos e práticas sobre *feedbacks,* algumas organizações desenvolvem projetos para melhorar pontos defasados em sua gestão, foi o que aconteceu com a empresa escolhida para a pesquisa.

Em contato com a empresa foi obtida a informação de que uma pesquisa de engajamento realizada na empresa, revelou um resultado abaixo do esperado quanto a clareza e qualidade dos *feedbacks* aplicados. E, com o objetivo de melhorar a satisfação dos funcionários e os índices da pesquisa, foi desenvolvido um projeto em uma das áreas de Recursos Humanos sobre *Feedback.*

Através desse projeto foi desenvolvido um material teórico para funcionários e gestores e uma ferramenta para gestores denominado Kit *Feedback.* Esse material tinha como objetivo estabelecer uma padronização do método de aplicação dos *feedbacks* e assim aumentar a satisfação dos funcionários.

A ferramenta para os gestores era semelhante a um roteiro obrigatório, com itens que os gestores precisariam tratar ao aplicar o *feedback.* Nessa ferramenta, seria possível registrar os pontos acordados para serem relembrados nos próximos encontros. O material teórico foi entregue aos funcionários e gestores, relacionando os conceitos sobre *feedback* e sua importância, além de ter dicas para melhor aproveitamento desse momento.

Dentre os funcionários e gestores que responderam ao questionário, havia funcionários e gestores que receberam o Kit *Feedback* e também os que não fizeram parte desse projeto. Para avaliar a contribuição desse Kit na melhoria dos *feedbacks,* havia no questionário duas afirmativas diferentes: uma direcionada aos funcionários e gestores que receberam o Kit e outra aos que não fizeram parte do projeto.

Funcionários e Gestores com Kit: ***O Kit Feedback contribuiu para melhoria do meu último feedback (aplicado entre dezembro e janeiro).***

Funcionários e Gestores sem Kit: ***Receber um material com orientações sobre feedback contribuiria para a melhoria desse tema em minha área.***





Nesse item, observou-se que grande parte dos funcionários e gestores (73%) concordam que o Kit *feedback* contribuiu para a melhoria dos *feedbacks*. Para 89% dos funcionários e gestores que não participaram do projeto, receber um material sobre o tema contribuiria para a melhoria da aplicação dos *feedbacks* em suas respectivas áreas. Notou-se que grande parte dos funcionários e gestores veem os *feedbacks* gerenciais como elemento importíssimo para a organização ao ponto de influenciar em seu desempenho e nível de motivação.

Turci (2013) afirma que o *feedback* torna-se um grande aliado nas tomadas de decisões dos gestores e funcionários, portanto é um fator determinante e necessário para que as organizações se desenvolvam cada vez mais. Dessa forma, é compreensível que as organizações devam dar melhor atenção com esse tema, pois está relacionado ao desenvolvimento do funcionário, cujo impacto se projeta diretamente nos resultados da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando há falhas ou barreiras na comunicação interna organizacional, os resultados podem ser desastrosos, cujos impactos negativos podem ser irreversíveis. Problemas de comunicação podem levar uma organização ao descrédito ou ao completo descomprometimento de seu corpo interno. Falta de comunicação ou informação passada de forma incorreta, seja por não utilização do meio de comunicação mais apropriado, ou

simplesmente pelo despreparo em gerenciar os fluxos internos de comunicação comprometem a eficiência produtiva da organização.

A pesquisa revelou que mais de 70% dos funcionários e gestores consideram o *feedback* importante, ao ponto de influenciar seu desempenho e os resultados da empresa, sendo dessa forma compatível com as discussões dos teóricos estudados. A pesquisa contribuiu ainda para uma melhor compreensão do funcionamento dos fluxos de comunicação dentro de uma organização e dos processos de *Feedback.*

O trabalho evidenciou a necessidade de melhor formação de gestores de modo que estes sejam capazes de propiciar relações de comunicação que garantam interações produtivas. É importante que outros trabalhos investiguem a aplicabilidade desses princípios e como isto pode alterar a visão de funcionários nas interações no ambiente organizacional.

Como sugestão para estudos futuros, apontamos a necessidade de investigar mais profundamente os indivíduos que discordam da importância da comunicação e dos *feedbacks, e* avaliar o que pode ser realizado para melhorar sua percepção sobre estas questões. Outra sugestão é relacionar importância desses temas à idade e ao tempo de empresa, buscando verificar se há relação entre esses fatores e como as organizações devem planejar estrategicamente ações que possibilitem fluxos mais dinâmicos de comunicação.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial:** a construção da identidade, imagem e reputação. Elsevier, 2006.

ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. ***Feedback* em processos educativos e organizacionais**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

BOOHER,1999. In: ARRUDA, Â. F.; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. S. ***Feedb ack* em processos educativos e organizacionais**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

BUENO, W. C. **A comunicação empresarial estratégica:** definindo os contornos de um conceito. Conexão-Comunicação e Cultura, v. 4, n. 07, 2010.

COSTA, 1995, p. 95. In: MEDRANO, J. V. **Comunicação organizacional integrada:** alicerce intrínseco da economia de comunhão. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

FERREIRA, D. S. **A importância do *feedback* no processo de avaliação de desempenho nas organizações da zona da mata mineira.** Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXII, Nº. 000015, 23/11/2013. Disponível em: <http://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigocientifico_3_0.pdf> Acesso em: 05 mar. 2014.

HASTINGS, W. POTTER, R. **Confie em mim:** desenvolvendo um estilo de liderança que os outros seguirão. Belo Horizonte – MG: Motivar, 2005.

KUNSCH, M. M. K. (Org) **Comunicação irganizacional:** linguagem, gestão e perspectivas**.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LEME, R. ***Feedback* para resultados na gestão por competências pela Avaliação 360º**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2009.

MARCHIORI, M. **Comunicação Interna:** a organização como um sistema de significados compartilhados. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.

MEDRANO, J. V. **Comunicação organizacional integrada:** alicerce intrínseco da economia de comunhão. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 2007.

MELO, Vanessa Pontes Chaves de. **A comunicação interna e sua importância nas organizações**. Disponível em: http://www.institutoidentidade.com.br/fotos/artigospdf/A%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna%20e%20sua%20import%C3%A2ncia%20nas%20empresas.pdf Acesso em: 20 mar. 2015.

MOREIRA, B. L. **Dicas de *Feedback***. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MOREIRA, T. S. **O que é comunicação empresarial.** Disponível em:< http://gerindoareputacao.wordpress.com/2011/04/26/o-que-e-comunicacao-empresarial-3/> Acesso em: 24 nov. 2013.

NASSAR, P. 2005. In: REZIN, G. **A importância da comunicação empresarial interna para o sucesso de um empreendimento**. Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2010.

NUNES, A. B. DA SILVA, C. Q. M. ***Feedback* e comunicação**: uma díade para melhoria do desempenho humano nas organizações. Revista de administração da Fatea, v3, n.3, p. 2-107, jan./dez., 2010.

REIS, G.G. **Avaliação 360 graus**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SOUZA, R. A. R. **A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa**. 2008. 163 p.Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Socioprodutivos) – Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de

Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté,. Universidade de Taubaté, Taubaté – SO, 2008.

TURCI, R. H. ***Feedback* – A importância desta técnica na rotina empresarial**. Revista Interatividade, v. 1, n. 1, p. 81-89, 2013.