

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**Kelly Cristina Guedes**

***FEEDBACK* COMO FERRAMENTA PARA MELHORAR AS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS**

**CAXIAS DO SUL  
2019**

**KELLY CRISTINA GUEDES**

***FEEDBACK COMO FERRAMENTA PARA MELHORAR AS RELAÇÕES  
INTERPESSOAIS***

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Luciane Matilde Verza

**CAXIAS DO SUL  
2019**

**KELLY CRISTINA GUEDES**

***FEEDBACK COMO FERRAMENTA PARA MELHORAR AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS***

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

**Aprovado (a) em** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

-----  
Professora Me. Luciane M. Verza  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

-----  
Professor Esp. Evandro Aguiar Rosa  
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pela vida e por me permitir cursar a faculdade com saúde e determinação, a minha família pelo apoio e compreensão, pois sem eles não chegaria até aqui, aos meus amigos que sempre me ajudaram na medida do possível .A professora Luciane Verza pela paciência, dedicação e prestatividade em nos motivar a fazer o nosso melhor para o trabalho final; e a todos que de alguma forma me ajudaram e passaram pela minha vida nessa trajetória.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a meus pais Maria Lucia Vieira, Vera Zaro e Ivair Zaro, que não mediram esforços para me ajudar a concluir essa etapa tão importante da minha vida.

A minha Irmã Fernanda Zaro, por sempre que solicitada me ajudou prontamente nos trabalhos acadêmicos.

Aos meus amigos pela compreensão de muitas vezes eu me fazer ausente em função dos trabalhos e provas acadêmicos, e pelas inúmeras vezes que me apoiaram em momentos de dificuldades e apreensão.

A professora Luciane Verza, responsável pela orientação deste trabalho e por toda sua dedicação em me ajudar, sempre buscando o melhor para mim e para o resultado do meu trabalho, ao coordenador Evandro Aguiar Rosa pela sua prestatividade e compreensão nessa fase final e delicada da nossa jornada.

*“Conheça todas as teorias, domine todas  
as técnicas, mas ao tocar uma alma  
humana, seja apenas outra alma  
humana”.*  
**Carl Jung**

## RESUMO

Uma das maneiras de melhorar o ambiente de trabalho nas empresas é através do *feedback*, que automaticamente reflete não somente nas relações interpessoais, mas no desempenho e resultados dos colaboradores. Porém para que aconteça o *feedback* e para que ele possa de fato contribuir na organização, é necessário que as empresas tomem conhecimento da sua importância. É preciso desenvolver pessoas, qualificar a gestão para que possa utilizar da melhor forma possível o bem mais precioso da empresa, as pessoas. Nesse processo é preciso buscar uma comunicação eficaz, compreender os colaboradores, conhecer, desenvolver e criar um vínculo com os mesmos, pois existem muitas gerações, diferenças de crenças e valores que automaticamente interferem no modo como as pessoas agem no seu dia-a-dia e no seu posto de trabalho. Saber aproveitar essa diversidade para inovar nesse mercado competitivo é essencial para a sobrevivência de qualquer empresa. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, exploratória, descritiva e bibliográfica com base em referenciais teóricos, o objetivo geral dessa pesquisa foi identificar as estratégias necessárias através do *feedback* para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho. O que o estudo apresenta como resultado é que nesse processo de *feedback* e na busca de uma melhor comunicação interpessoal no ambiente organizacional, é necessário desenvolver a comunicação, conhecer e buscar ter um vínculo de confiança com o colaborador, saber lidar com as diferentes gerações e tirar um maior proveito dessa diversidade de opiniões que só tem a agregar para o ambiente de trabalho. Não é fácil desenvolver pessoas e criar um ambiente que seja harmonioso e produtivo, mas o *feedback* ajuda muito a melhorar esses aspectos, já que seu objetivo é mostrar para o indivíduo ou equipe, que pelo o que foi estudado estão desejando e necessitando dessa devolutiva, muitas vezes sendo até uma motivação no trabalho quando bem estruturada pelo gestor, é importante o colaborador ter conhecimento sobre como está sua produtividade e como seus comportamentos impactam no ambiente de trabalho, automaticamente refletindo nas relações interpessoais. E poder receber e dar o retorno de como a empresa está perante as perspectivas do colaborador também o motiva e o faz se sentir importante naquele ambiente. Sendo assim entende-se que a aplicação do *feedback* é essencial para uma relação interpessoal eficaz e para um ambiente de trabalho pleno e harmonioso cheio de produtividade com foco nos objetivos da empresa e do profissional nela inserida.

**Palavras-chave:** *Feedback*; gestão; relações interpessoais.

## LISTA

Figura 1 - Elementos da comunicação .....	24
Figura 2 - Ambiente Organizacional .....	44
Figura 3 - Impactos do feedback nas relações interpessoais no ambiente de trabalho .....	45
Figura 4 -Ganhos do feedback eficaz.....	46

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA PESQUISA</b> .....	<b>12</b>
2.1	CONTEXTO DA PESQUISA .....	12
<b>2.1.1</b>	<b>Tema</b> .....	<b>12</b>
2.2	PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
2.3	OBJETIVOS .....	14
<b>2.3.1</b>	<b>Objetivos geral</b> .....	<b>14</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
2.4	JUSTIFICATIVA .....	14
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
3.1	GESTÃO DE PESSOAS .....	17
3.2	AMBIENTE ORGANIZACIONAL .....	18
<b>3.2.1</b>	<b>Clima e cultura organizacional</b> .....	<b>19</b>
<b>3.2.2</b>	<b>Relações interpessoais nas organizações</b> .....	<b>20</b>
3.2.2.1	Network (redes de relacionamentos) .....	21
3.2.2.2	As diferentes gerações no ambiente organizacional .....	22
3.3	COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E PROCESSOS .....	23
<b>3.3.1</b>	<b>Comunicação Organizacional</b> .....	<b>24</b>
<b>3.3.2</b>	<b>Comunicação interpessoal</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3.3</b>	<b>Canais da comunicação</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3.4</b>	<b>Barreiras para a comunicação eficaz</b> .....	<b>26</b>
3.4	<i>FEEDBACK</i> (conceitos) .....	27
<b>3.4.1</b>	<b>Dar e receber <i>feedback</i></b> .....	<b>28</b>
3.4.1.1	Dificuldades a superar .....	29
3.4.1.2	Habilidades a desenvolver .....	29
<b>3.4.2</b>	<b><i>Feedback</i> de Grupo</b> .....	<b>30</b>
<b>3.4.3</b>	<b><i>Feedback</i> e Gestor</b> .....	<b>31</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>

4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	32
4.2	COLETA DE DADOS .....	33
4.3	TRATAMENTO DOS DADOS .....	34
4.4	DESENVOLVIMENTO E RESULTADO .....	34
4.5	OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR AS ESTRATEGIAS NECESSARIAS ATRAVES DO <i>FEEDBACK</i> PARA MELHORAR AS RELACOES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	34
4.5.1	<b>Objetivo 1: Pesquisar aspectos teóricos sobre o tema de estudo ..</b>	<b>36</b>
4.5.2	<b>Objetivo 2: Identificar as variáveis intervenientes no ambiente organizacional .....</b>	<b>38</b>
4.5.3	<b>Objetivo 3: Evidenciar os estudos comunicacionais sobre <i>feedback</i>.....</b>	<b>39</b>
4.5.4	<b>Objetivo 4: Identificar estratégias de <i>feedback</i> para relações interpessoais .....</b>	<b>41</b>
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>48</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde os anos 1990 as empresas estão buscando valorizar e desenvolver mais a gestão de pessoas no ambiente organizacional, devido ao fato de perceberem a importância que as pessoas têm dentro da empresa. Mas para que essas mudanças aconteçam e façam a diferença, os gestores necessitam estar qualificados e preparados para gerenciar seus colaboradores (DUTRA, 2015).

As empresas não apenas precisam qualificar e preparar os gestores para liderar melhor seus colaboradores, mas precisam se certificar de que o ambiente organizacional é saudável para os mesmos trabalharem em harmonia com foco no objetivo proposto (SOBRAL, 2012).

Analisando as condições acima entende-se que a empresa é o reflexo das pessoas que nela estão inseridas e no ambiente que ela proporciona aos mesmos. Se os colaboradores estiverem em um ambiente agradável, motivador, inovador e harmônico, isso irá refletir nos produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado (MARQUES, 2018).

Por isso as relações interpessoais têm uma enorme importância no ambiente organizacional, saber se relacionar bem no trabalho é um diferencial para qualquer pessoa, já que existem diversas personalidades, crenças, valores e gerações em um ambiente organizacional, muitas vezes ocorrendo ruídos na comunicação e conflitos (BUZETTO, 2016).

Para superar tais dificuldades, e saber lidar melhor com as diferentes gerações, e desenvolver as competências dos colaboradores e as relações interpessoais, pode-se utilizar o *feedback* como uma ferramenta, já que ele tem como objetivo avaliar o desempenho e a forma como o indivíduo ou equipe se comporta no ambiente de trabalho (ALVES, 2015).

O *feedback* contribui de forma positiva nas relações interpessoais pois com essa ferramenta os colaboradores tem uma melhor comunicação, interatividade e proporciona a possibilidade de desenvolvimento e conseqüentemente melhor resultado (MOSCOVICI, 2013).

É necessário para qualquer líder que queira obter sucesso em sua carreira e que deseja desenvolver um bom papel dentro da empresa, entender a importância de dar e receber o *feedback*, para que os objetivos da empresa sejam alcançados da melhor forma com a colaboração eficaz dos funcionários (OLIVEIRA, 2015).

O trabalho foi estruturado com base em referências teóricas com temas de gestão de pessoas, relações interpessoais e *feedback*. O *feedback* é uma ferramenta ainda muito pouco utilizada pelas empresas e suas gestões, ele auxilia no desenvolvimento das pessoas e na qualidade dos seus trabalhos agregando valores a organização que dele utiliza.

No entanto, o presente trabalho foi responder a seguinte pergunta:

Como o *feedback* pode melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional?

A pesquisa buscou responder à questão acima, com base em livros e artigos de autores com conhecimento em gestão, *feedback*, ambiente organizacional e relações interpessoais.

## 2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA PESQUISA

A constante busca pelos melhores resultados dentro das empresas é o que determina até aonde a mesma pode chegar. O *feedback* é um dos principais fatores para contribuir nas empresas, deve ser utilizado como instrumento para melhor alcance dos objetivos propostos das empresas. Pode causar altos índices de satisfação com pouquíssimos ou até mesmo sem custo. Empresas que não utilizam dessa ferramenta poderosa, podem obter prejuízos em seus índices de produção e qualidade de serviço. (ARAUJO, 2002).

Cada Organização atua de uma forma no mercado, tem uma forma diferente de enxergar o mundo. A forma como trata cada indivíduo e suas relações é cultura organizacional. Sendo assim cada indivíduo inserido naquela empresa irá refletir de alguma forma dentro dela, eles formam essa cultura e conseqüentemente a organização influi na forma como cada colaborador atua dentro da empresa. (ORGANIZAÇÕES; VALENTIM, 2003).

*Feedback* é a base de todas as relações interpessoais. É o que determina como as pessoas pensam, como se sentem, como reagem aos outros e, em grande parte, é o que determinam como as pessoas encaram suas responsabilidades no dia-a-dia. (WILLIAMS, 2005).

Para Albuquerque (2007), a qualidade dos produtos gerados por uma empresa está diretamente relacionada com a qualidade da comunicação e o relacionamento entre as pessoas que a compõem.

### 2.1 CONTEXTO DA PESQUISA

#### 2.1.1 Tema

O propósito das empresas com o passar dos tempos está um pouco além de apenas lucrar, mas também ser vista como uma base de pessoas que, de várias formas estão se esforçando para atingir suas necessidades e o objetivo proposto. O lucro é um regulador da vida de um negócio, mas não é único, tem muitos fatores éticos, humanos e morais, que devem ser muito valorizados pois, a longo prazo serão igualmente necessários para o futuro da empresa. (COSTA, 2003).

Muitas empresas não crescem no mercado, por não ter a capacidade de aprender que as pessoas deixam de operar com eficácia, não por serem incompetentes nos aspectos técnicos de suas tarefas, mas pela forma como são tratadas pelos seus líderes e como elas tratam os demais. Na maioria das vezes as empresas podem vir a falir pelas atitudes individuais das pessoas de comando, de seus temperamentos pessoais, da maneira como se relacionam e de sua incapacidade de liderar equipes. Sendo assim um grande número de empresas acabam fechando as portas não apenas pelo mercado e sim muitas vezes pelas pessoas que nela trabalham. (ALBUQUERQUE, 2007).

Para Moscovici (2013), assim as pessoas buscam o conhecimento interpessoal para melhorar e facilitar o desempenho de suas tarefas no ambiente organizacional. No desenvolvimento da competência interpessoal, *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento e comunicação das pessoas ou grupos com o objetivo de fornecer informações sobre a atuação das mesmas umas com as outras e no que diz respeito aos seus rendimentos no ambiente de trabalho proposto.

Atualmente as empresas vem enfrentando algumas dificuldades com as diferentes gerações inseridas no mercado de trabalho, devido as várias características que cada pessoa tem, por exemplo, a diferença de idade e ideias, formas de ver e administrar situações. Segundo Veloso (2012), a geração Y se sente mais otimista sobre suas possibilidades de crescimento profissional dentro das empresas onde trabalham em relação as demais gerações, mas somente se acreditarem que aquela empresa proporciona aprendizado e muitas possibilidades de crescimento, desenvolvimento e identificação com o trabalho.

Outro fator muito importante dentro de um ambiente organizacional é a comunicação segundo Melo (2006), nessa nova era de informação, onde se tem as tecnologias disponíveis, a habilidade nesses processos de dados e a sua transformação em informações prontas para serem usadas nas tomadas de decisões representa uma grande oportunidade de melhoria no processo de comunicação dentro das empresas. Somente através de uma excelente comunicação é que se tem a troca de informação.

## 2.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Com base nos aspectos levantados nesse capítulo, é considerável compreender a importância desse estudo, praticar o *feedback* no intuito de obter maiores resultados, melhorando a comunicação interna dentro do ambiente de trabalho e investir no autoconhecimento.

Relacionado a isso, o estudo questiona: Como o *feedback* pode melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional?

## 2.3 OBJETIVOS

### 2.3.1 Objetivos geral

Identificar as estratégias necessárias através do *feedback* para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

### 2.3.2 Objetivos específicos

- a) pesquisar aspectos teóricos sobre *feedback*, relações interpessoais, comunicação, liderança, gerações e competitividade;
- b) identificar variáveis intervenientes no ambiente organizacional;
- c) evidenciar os estudos comunicacionais sobre *feedback*;
- d) identificar estratégias de *feedback* para relações interpessoais.

## 2.4 JUSTIFICATIVA.

O presente trabalho justifica -se pela importância e necessidade que as empresas estão tendo de cada vez mais em investir nos seus colaboradores, sem esquecer dos resultados financeiros e operacionais do negócio.

Para atender essas necessidades, as empresas tendem a buscar o *Feedback* como uma ferramenta para auxiliar nesse processo de autoconhecimento, relações interpessoais e como isso vai impactar a longo prazo, já que dependem das pessoas para atingirem seus objetivos.

As pessoas são a vida da empresa, nada funciona sem elas. Não podemos exigir grandes resultados dos colaboradores se não proporcionamos recursos para que os mesmos possam desenvolver suas atividades. A forma como as pessoas são tratadas dentro da empresa vai refletir em todo o processo, por isso cada vez mais, existe a necessidade de aprender a lidar com as pessoas, compreender, escutar, conhecer e principalmente ouvir, muitas vezes precisamos apenas parar e ouvir o que o outro tem a nos dizer. (ALBUQUERQUE, 2007).

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal para Moscovici (2013), o *feedback* é um importante processo para auxiliar as mudanças de comportamentos; é a comunicação de uma pessoa ou grupos com a intenção de fornecer informações sobre como seu desempenho está afetando ou não o grande grupo. Sendo assim o *feedback* ajuda o colaborador a melhorar o que possivelmente necessita e automaticamente essa mudança vai refletir na equipe e no resultado que a empresa espera.

Para Albuquerque (2007), é muito importante para que uma empresa seja plena, feliz e que atinja seus objetivos saber estabelecer comunicações corretas e adequadas em qualquer circunstância. “Se você quiser crescer, terá de saber compor, pois a diferença em uma empresa são as pessoas”.

Desta forma, confirma a importância desse estudo, muitas empresas ainda não utilizam ou tem dificuldade de estabelecer o *feedback* como uma ferramenta para melhorar as relações interpessoais da organização e conseqüentemente os resultados almejados. Tendo como conseqüência desmotivação dos colaboradores e baixo rendimento.

Sendo assim, o estudo é oportuno pois, o *feedback* é essencial para melhorar as relações interpessoais dentro da organização, melhorando resultado, comunicação, interatividade e proporcionando conhecimento e constantes buscas pela inovação, autodesenvolvimento pessoal e principalmente profissional.

As pessoas estão cada vez mais buscando conhecimento e querendo mais entender seu papel dentro das empresas, temos diferentes gerações inseridas nas mesmas, cada geração com sua peculiaridade, notando que é muito comum as pessoas estarem necessitando cada vez mais ter esse *feedback* por parte do gestor nos dias atuais.

A **viabilidade** ocorre muito pelo fato dos autores enfatizarem a importância do *feedback* para as relações interpessoais dentro da organização, e como as empresas ganham ou perdem quando não usam essa ferramenta em sua gestão.

Desta forma, deseja – se que o estudo contribua para elevar cada vez mais a importância de ter boas relações interpessoais dentro da organização e que se possa utilizar o *feedback* como algo essencial e indispensável para um melhor resultado e satisfação de colaboradores e sua gestão.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo serão abordados os impactos do *feedback* no ambiente organizacional, sendo considerados os aspectos de relações interpessoais e relação de gestão e colaboradores.

#### 3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo o autor Dutra (2015), a partir dos anos 1990 a Gestão de pessoas foi ganhando uma maior importância nas organizações e cada vez mais as empresas começaram a se dar conta de que cuidar do colaborador de uma forma mais humana e eficaz pode trazer resultados melhores. Tradicionalmente as pessoas ainda são vistas por algumas empresas como insumos, algo que deva ser administrado. Apesar de muitas mudanças na organização sobre gestão de pessoas, a principal responsável pela forma de orientar e agir vem das práticas gerenciais de cada empresa. Com a pressão do contexto externo as empresas precisam fazer uma revisão sobre como gerenciar pessoas.

Os modelos de gestão de pessoas vêm vivenciando consideráveis mudanças diante de um cenário competitivo. O mercado de trabalho exige cada vez mais profissionais desenvolvidos, qualificados e criativos, portadores de competências técnicas e comportamentais que atendam às necessidades organizacionais na geração de iniciativa e inovação. (MARRAS, 2012).

O autor Dutra (2015), menciona que para obter uma gestão de pessoas eficaz o desenvolvimento de uma organização deve estar diretamente relacionado a capacidade dela em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. O desenvolvimento das pessoas deve estar centrado nas próprias pessoas, e efetuado respeitando cada um a partir da sua individualidade.

Aproveitando ainda, o autor Marras (2012), explica que a gestão de pessoas na organização tem como função educar e preparar os colaboradores, mobilizando os mesmos para que sejam também agentes de mudanças e inovações. Os modelos de gestão que valorizam seus talentos humanos e veem as pessoas como seu principal investimento e fonte de recursos e resultados estão obtendo espaço nas empresas que querem competir entre as melhores.

As relações nesses ambientes são fundamentais para o gestor de pessoas evoluir. É essencial que o mesmo busque uma boa relação no ambiente organizacional para que as pessoas possam se sentir inseridas na organização. (SILVA, 2019).

### 3.2 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O autor Santos (2016), explica que ambiente organizacional é tudo que compõe uma organização, espaço, pessoas, fornecedores, grupos externos e internos, agentes ligados diretamente ou não, clientes e colaboradores. Mas o que colabora para que o ambiente de trabalho seja percebido é a qualidade ou a falta dela na convivência desse ambiente com os integrantes do grande grupo.

O gestor é responsável em manter o ambiente organizacional equilibrado e a avaliação de cada ambiente organizacional é tarefa do mesmo por ser responsável e capaz de identificar oportunidades e riscos nesses ambientes. A avaliação de cada setor é feita de acordo com suas necessidades e estrutura sempre mantendo a boa comunicação e relação entre gestor e colaborador com o objetivo de alcançar as metas da organização. (SOBRAL, 2012).

A forma como a empresa vai condicionar a rotina de trabalho dos seus colaboradores são fatores essenciais para tornar esse ambiente agradável e de bom convívio para as pessoas. (SANTOS, 2016).

Independentemente do segmento, tamanho ou tempo de mercado, cada empresa tem seu o ambiente organizacional, dividido em ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno. Esses elementos fazem toda a diferença no desempenho organizacional. O ambiente geral é composto por aqueles que não participam e não intervêm na organização, como por exemplo; ações políticas, tecnologia, ações econômicas e sociais. O ambiente operacional é o que contribui para a empresa alcançar seus objetivos e metas, são aqueles participantes que irão interferir positivamente ou negativamente, fornecedores, clientes e concorrentes. Já o ambiente interno é a cultura organizacional, estrutura organizacional, instalações físicas e colaboradores. (SOBRAL, 2012).

Segundo a autora Santos (2016), para que o ambiente organizacional proporcione segurança, estabilidade e confiança é necessário ter boas condições nas

ações das empresas, e as mesmas devem estar alinhadas com a cultura e clima organizacional.

### **3.2.1 Clima e cultura organizacional**

A cultura organizacional está relacionada ao sistema de valores compartilhados pelos membros de uma determinada organização que a diferencia das outras, existem fatores básicos que compõem as culturas, tais como inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade. A maneira como cada colaborador percebe essas características faz parte da cultura organizacional. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Dentro da cultura organizacional tem o conjunto significativo de crenças e valores da empresa que é variável de acordo com as mudanças do mercado interno e externo da mesma, fazendo com que se entenda a cultura como um processo contínuo de adaptações às frequentes mudanças que o tempo e o espaço geram através das modificações dos próprios sistemas de valores que o sustentam. (MARRAS, 2000).

Campello (2008), complementa que, por mais simples que seja qualquer organização, todas possuem uma cultura que é própria de cada uma, na qual possuem valores, crenças, também de costumes, tradições e símbolos. Pode ocorrer da cultura quando não for bem estruturada prejudique o desempenho da organização, ainda mais nesse mercado de competitividade aberto a tantas mudanças externas e internas

Segundo Luz (2004), clima organizacional está ligado a cultura que a mesma possui e além disso, trata das relações da empresa com seus colaboradores.

Considera-se o clima organizacional como um conjunto de fatores que influenciam na satisfação ou não dos indivíduos no ambiente de trabalho. Fatores de satisfação vem quando os colaboradores se mostram mais positivos sobre seu trabalho, como realização, reconhecimento, o próprio trabalho em si, responsabilidade e crescimento profissional. Por não estar feliz em relação ao trabalho muitas vezes as pessoas demonstram com negatividade, partindo pelo desacordo da administração, políticas, salário e condições de trabalho. (CAMPELLO, 2008).

Segundo o autor Pontes (2017), é muito importante descobrir que fatores desmotivam e motivam os colaboradores. Devido a isso as empresas obtêm muitas vantagens em aplicar pesquisa de clima em seus colaboradores, depois de aplicada

a pesquisa, com os resultados os gestores podem modificar aquilo que entendem necessário segundo a percepção de seus colaboradores. Desta forma o clima dentro da empresa tende a ser cada vez melhor.

A empresa é o reflexo das pessoas que a compõem, quanto melhor o relacionamento dos colaboradores inseridos na mesma, melhor será a produtividade e a qualidade de seus produtos. Funcionários que tem um clima harmônico trabalham melhor e com mais motivação, pois se conhecem e se respeitam mutuamente, o que torna o resultado individual e o da equipe muito mais satisfatório. Isso está relacionado as relações interpessoais que interferem completamente no ambiente de trabalho de cada indivíduo. (MARQUES, 2018).

### **3.2.2 Relações interpessoais nas organizações**

Relação interpessoal nada mais é do que a interação de dois indivíduos ou mais. A todo momento estamos interagindo com outras pessoas, em casa, comunidade, no ambiente social e principalmente no trabalho (COELHO,2017).

As relações interpessoais desenvolvem-se em virtude do processo de comunicação, na organização ocorre no ambiente de trabalho por duas ou mais pessoas com atividades propostas a serem executadas, de forma que ocorra comunicação, cooperação, respeito e amizade. À medida que as tarefas e interações seguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes, o que certamente irá influenciar nas interações e nas tarefas propostas. (MOSCOVICI, 2013).

Segundo Coelho (2017), na relação interpessoal o que determina o tipo de interação entre as pessoas no ambiente organizacional é a personalidade das mesmas, cada indivíduo tem suas características, modo de agir e pensar diante de situações, fatos e vivencias, a partir dessas características particulares é que vai sair a forma como cada pessoa se relaciona com o outro.

A liderança e a participação eficaz em grupo consistem principalmente da competência interpessoal do gestor e de seus colaboradores. Um trabalho em equipe só terá resultados bons se os membros da mesma desenvolverem suas competências interpessoais, o que permitirá atingir a sinergia desejada em seus esforços colaborativos para alcançar além do objetivo proposto, obter mais que a simples competência técnica individual como resultado da equipe. (MOSCOVICI, 2013).

No ambiente organizacional as pessoas se reúnem por um objetivo comum, o da empresa, tem uma necessidade dos colaboradores se conectarem para atingir esse objetivo, muitas vezes os interesses de cada indivíduo entram em divergências, daí vem o conflito. Por isso a importância de ter uma gestão que administre bem esses conflitos para que ocorra uma relação melhor entre os colaboradores dentro da organização. (Buzetto, 2016).

### 3.2.2.1 Network (redes de relacionamentos)

Network traduzindo é rede de relacionamento profissional, é essencial para quem quer ampliar os negócios e criar vínculos com novos parceiros, sempre em busca de algo saudável e produtivo, beneficiando todos os envolvidos, hoje em dia é uma maneira muito moderna de fazer negócios nessa nova era de competitividade. (VIEIRA, 2014).

As redes de relacionamento têm um papel muito importante dentro das empresas de gerar, melhorar, incentivar e desenvolver informações e conhecimentos que seriam muito mais trabalhosos de serem ampliados, desenvolvidos e sistematizados sem essas redes. (JORDÃO, 2015).

Nos dias de hoje as redes sociais podem melhorar significativamente as relações interpessoais, seja na vida pessoal ou na profissional. Por meio dessas redes é possível se comunicar com milhares de pessoas que podem trocar informações e melhorias sobre seus produtos e empresas. Por conta disso é muito comum que cada vez mais as empresas busquem as redes sociais como uma ferramenta de trabalho para o crescimento, tendo muitas vezes um perfil corporativo para melhor atender os clientes. (XAVIER, NASCIMENTO, LOPES, 2018).

Trabalhar em rede é um processo que consiste em organizar e manter cooperações eficientes. Sendo assim deve ter muita atenção e cuidado como propósito de acessar ideias, tecnologias, compartilhamentos de informações, conhecimentos e experiências dentro das organizações. Para se tornar eficaz o uso das redes as empresas precisam distinguir os essenciais motivos para trabalhar em rede e centrar nas atividades importantes. (ROSSETTI, et, al., 2008).

Para essas redes serem eficazes é necessário também estabelecer um bom relacionamento dentro do ambiente organizacional, isso é fundamental para o sucesso no trabalho, pessoas que sabem se relacionar de uma boa forma impactam

diretamente no resultado da empresa, tornando a equipe mais unida e disposta. (PEREIRA, 2019).

Segundo a autora Ribeiro (2018), para um bom convívio também é muito necessário saber lidar com as diferentes gerações inseridas nas empresas, já que toda essa diversidade estimula e proporciona experiências trocas de aprendizados.

### 3.2.2.2 As diferentes gerações no ambiente organizacional

Nos dias atuais as diferentes gerações inseridas no ambiente de trabalho são bastante discutidas nas organizações. Observar como cada peculiaridade afeta o modo como se relacionam, de que forma incentivam as relações interpessoais dos colaboradores e de como essas diferentes características podem influenciar no ambiente de trabalho, tornando-se muito importantes para a organização, é um processo essencial para as empresas obterem criatividade, inovação e competitividade. Afinal cada indivíduo tem suas crenças, valores, personalidades e características que quando somadas e bem administradas geram muito conhecimento. (SUENIA, et, al.,2017).

Vivemos nesse período onde estão inseridos no mercado de trabalho diferentes gerações, tais como a geração *baby boomers*, X e Y. Cada uma com sua distinção e características. Geração *boomers* nascidos entre 1946 a 1964, tem como característica a valorização do trabalho disciplinado e puxado, não são fáceis de se de influenciar, tem uma certa resistência a mudanças e não se adaptam muito com tecnologias. Geração X entre 1965 a 1979 são empenhados e comprometidos com a empresa no que for necessário, normalmente se mantem na empresa por períodos longos, esses por sua vez se adaptam as tecnologias. Geração Y nascidos em 1980 a 1995 vivem conectados, são criativos, comunicativos e inovadores, buscam evoluir sempre, se adaptam facilmente a mudanças, buscam constantemente crescimento profissional e necessitam de *feedback*. (ÉRICKSON, 2011 apud Mello 2005).

Saber administrar essas diferenças é uma tarefa trabalhosa para o gestor, já que os mais velhos tendem a se motivarem pelo trabalho enquanto os mais novos buscam reconhecimento, motivação e crescimento profissional, essas diferenças podem causar conflitos. Sendo assim o gestor precisa ter habilidades para interagir com os colaboradores através de conversas para que os mesmos se sintam importantes mesmo ocorrendo muitas diferenças de idade, crenças e valores, pois

todas essas diferenças somada só tornam a empresa ainda mais rica de diversidade e conhecimento. (XAVIER, 2017).

Para administrar melhor esse conflito é necessário ter muita comunicação dentro da empresa para que os colaboradores se façam compreender e ser compreendidos independentemente de qual geração cada pessoa pertença. (PRADO, 2017).

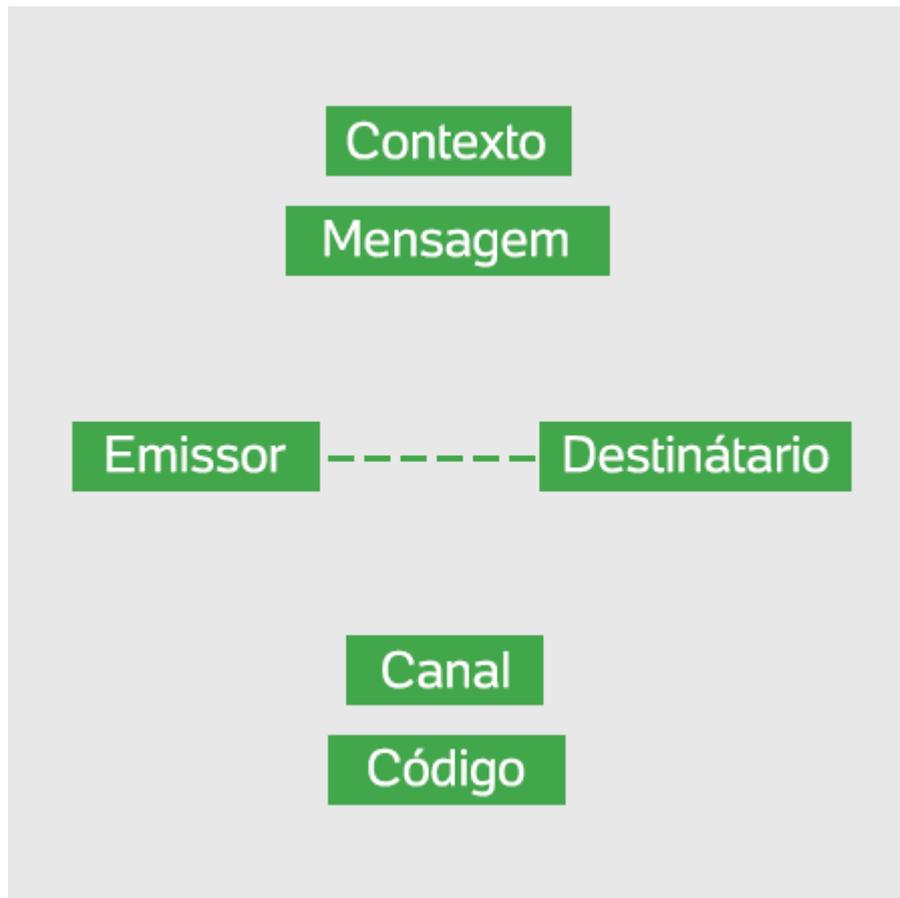
### 3.3 COMUNICAÇÃO: CONCEITOS E PROCESSOS

Comunicação é a constante e diferente troca de informações, fatos, ideias e significados. O processo de comunicação pode ser utilizado para informar, coordenar, avisar e motivar pessoas. Porém ser um bom comunicador não é uma tarefa tão simples quanto parece, pois não é fácil reconhecer problemas de comunicação. Apesar da dificuldade de fazer o mesmo, se faz muito necessário, pois a comunicação é vital em qualquer organização. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Dentro da comunicação tem-se o emissor que é o responsável por transmitir a mensagem de forma que fique clara, o receptor trata-se de quem recebe a mensagem e que por sua vez interpreta a mesma, linguagem são os códigos que são utilizados para que ocorra essa troca de informações, e mensagem é o conjunto de informações que são transmitidas. (MARQUES, 2018).

Segundo a autora Amaral (2018), na comunicação tem os seguintes elementos: emissor ou destinatário que é quem emite a mensagem, o receptor é quem recebe a mensagem, a maneira como essa mensagem chega se denomina código, o canal de comunicação é o que assegura como essa mensagem vai circular entre emissor e receptor, mensagem é o objeto da comunicação e o referente é o contexto da mensagem.

Figura 1 - Elementos da comunicação



Fonte: Amaral (2018).

A comunicação ocorre através da troca de informações, que quando não interpretadas de forma correta, acabam ocasionando os ruídos, que muitas vezes são causadores dos prejuízos da empresa. Por isso é de extrema importância desenvolver uma boa comunicação interna no ambiente organizacional.

### 3.3.1 Comunicação Organizacional

Comunicação organizacional é um conjunto de processos ou estratégias de uma empresa para o relacionamento com todas as pessoas nela inseridas, seria a comunicação entre fornecedores, clientes externos e internos, prestadores de serviços e colaboradores que necessitem ter informações nas empresas. (MARIA, 2015).

A comunicação organizacional auxilia a criar um clima motivador dentro de uma empresa que educa, constrói valores e valoriza indivíduos. Cada vez mais as empresas estão buscando uma boa comunicação no ambiente de trabalho, pois

quando a mesma ocorre de uma forma eficaz gera agilidade e leveza para a obter os objetivos propostos pela mesma. (SANTESSO, 2009).

Segundo a autora costa (2015), o *endomarketing* é uma ferramenta que pode auxiliar na gestão de pessoas para melhorar a comunicação nas empresas, já que ele é um processo de marketing voltado a ações internas da empresa, enfatizando nos desejos e necessidades da mesma. Como a comunicação muitas vezes não acontece de forma eficaz, o *endomarketing* tem como objetivo facilitar a comunicação.

### **3.3.2 Comunicação interpessoal**

Comunicação interpessoal é a troca de informações entre duas ou mais pessoas, é um processo voluntário ou não, feito pelo que transmite ou recebe a mensagem. (CHAVES, 2014).

Habilidades de comunicação insatisfatórias resultam em problemas tanto interpessoais quanto organizacionais. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Para ocorrer uma comunicação interpessoal efetiva necessita de dois elementos, primeiro as pessoas precisam compreender a importância de estar aptas a ser expressar, devem transmitir para os outros o que estão sentindo e pensando. Segundo elas devem ser boas ouvintes, querer e saber ouvir o que o outro tem a dizer. Precisam realmente estar abertas para ouvir os pensamentos e ideias que as outras pessoas estão expressando e falando. (QUINN, FAERMAN, THOMPSON, 2012).

Quando surgem conflitos interpessoais as pessoas tendem a resistir as possíveis mudanças evitando contato com outras. Dentro da organização já interfere na moral baixa e produtividade. Para organizar exige que as pessoas se comuniquem com o objetivo de desenvolver metas, direcionar energia, identificar e resolver problemas, aprender a se comunicar de forma mais efetiva é a chave para melhorar o ambiente de trabalho e a efetividade organizacional. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

### **3.3.3 Canais da comunicação**

Pode-se entender por canal de comunicação qualquer transmissor de comunicação, por exemplo, telefone, e-mail, SMS, cartas, reuniões, encontros e etc. A escolha de cada canal de comunicação pode ser muito importante para o obter o

sucesso na comunicação empresarial, gerando um certo desafio para quem precisa transmitir alguma mensagem. (NUNES, 2015).

O autor Azeredo (2011), explica que o sistema organizacional depende totalmente da comunicação e seus canais para que as tarefas do seu cotidiano aconteçam da melhor forma possível vencendo os obstáculos que vão surgindo ao longo do tempo. Para isso é necessário ter atenção aos canais de comunicação utilizados, como reuniões, entrevistas, mural, telefone, e-mail e etc.

A importância de desenvolver e aprimorar a comunicação e conseqüentemente seus canais com os colaboradores, se deve ao fato de que a imagem e os recursos fornecidos pela empresa é refletida para o público externo, por isso é importante trabalhar cada barreira para superar qualquer dificuldade que atrapalhe a comunicação eficaz dentro do ambiente de trabalho. (CALDAS, 2017).

#### **3.3.4 Barreiras para a comunicação eficaz**

Nos dias atuais onde a era da informação muda tudo rapidamente. O excesso ou a falta de informação pode prejudicar muito o processo de interação e esses males são chamados de barreiras de comunicação. (MARQUES, 2018).

Segundo o autor Gellerth (2014), a comunicação nem sempre funciona de uma forma eficaz dentro da organização, muitas vezes ocorrem circunstâncias que modificam a mensagem entre emissor e receptor. Fatos como saber ouvir, interpretar, saber manter o controle da qualidade do que comunicam e do que é comunicado.

Falhas na comunicação pode ocasionar um retrabalho no ambiente organizacional da empresa, aumento de custos e perdas de bons negócios, por isso é de extrema importância identificar barreiras de comunicação para que seja possível melhorar e superar essas dificuldades. (ALMEIDA, 2000).

Segundo Azeredo (2011), o autor pode ser considerado barreiras de comunicação, problemas de compreensão por parte do receptor, canal de comunicação mau estruturado, condições de trabalho, qualidade da supervisão, estrutura organizacional e métodos de trabalho.

Habilidades de comunicação insatisfatórias resultam em problemas tanto interpessoais quanto organizacionais. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Para Cury (2007), é essencial, para uma existência plena e feliz, saber estabelecer comunicações corretas e adequadas, de qualquer natureza e em qualquer situação.

Com base no que foi citado a cima é de grande importância que as empresas possam garantir uma comunicação eficaz dentro da organização, pois ela proporciona o equilíbrio organizacional. (MARQUES, 2018).

A autora Costa (2015), menciona que um processo sólido de comunicação proporciona integração entre a empresa e seus colaboradores, possibilitando um entendimento mutuo quanto a missão, objetivos e metas da empresa, gerando resultados eficazes. Consequentemente isso irá refletir na hora de dar e receber o *feedback*, pois os colaboradores têm uma maior facilidade em fazer se compreender devido a boa comunicação.

### 3.4 FEEDBACK

*Feedback* nada mais é do que uma avaliação do indivíduo ou equipe inseridos em uma organização com o objetivo de avaliar o desempenho dos mesmos no ambiente de trabalho. (ALVES, 2015).

A avaliação de desempenho é um método que tem como objetivo estabelecer um contrato com os colaboradores da empresa referente aos resultados estabelecidos pela mesma, acompanhando os desafios propostos, alinhamento da direção e avaliar os resultados obtidos. A avaliação do desempenho não está apenas relacionada a melhorar o salário do funcionário, mas a desenvolver o crescimento individual dentro do ambiente de trabalho. (OLIVEIRA 2015 apud Chiavenato 2004).

Para Moscovici (2013), *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é a comunicação a um indivíduo ou equipe como objetivo de fornecer informações sobre o desempenho dos mesmos está impactando sobre as outras pessoas.

Para a autora Oliveira (2015), o *feedback* é uma ferramenta essencial em qualquer ambiente organizacional, para se tornar um bom líder, a pessoa precisa entender a importância de dar e receber o *feedback*, pois é através dele que os gestores podem desenvolver seus colaboradores.

Um *feedback* eficaz ajuda o colaborador ou a equipe a melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho, automaticamente isso reflete no objetivo proposto final da empresa. (MOSCOVICI, 2013).

#### **3.4.1 Dar e receber *feedback***

Sendo eficaz o *feedback* ajuda muito a melhorar e desenvolver o desempenho profissional de quem recebe e fornece o mesmo com o objetivo de alcançar metas. Para isso é necessário que o mesmo seja solicitado e não imposto, oportuno para novas ideias, esclarecido para ter uma boa comunicação e compreensão, motivador e compatível com as necessidades de ambos, empresa e colaborador. (MOSCOVICI, 1985).

Quando não se dá nenhum retorno a uma pessoa, mesmo que seja por uma hora, além de sentir os resultados dessa rejeição, ela pode reagir com baixa produtividade ou com comportamento inadequado. Desta forma, se sua equipe não está produzindo como devia ou se detecta comportamentos inapropriados, é possível que a causa subjacente seja a qualidade ou quantidade de *feedback* que os colaboradores estão recebendo. (WILLIANS, 2005).

O autor Silva (2018), explica que um dos princípios básicos para um *feedback* eficiente está em focar primeiramente nos pontos positivos dos colaboradores, trabalhar aos pouquinhos com aquelas pessoas que tem uma personalidade mais difícil, não confrontar, apenas ressaltar as coisas boas para apenas depois levar a conversa para o objetivo desejado. Nunca apontar os erros de forma grosseira. Permitir que a pessoa tente de novo, pois errar é humano, e é essencial muitas vezes aprender com os erros e tirar proveito disso para crescer, isso permite que as pessoas estejam sempre em constante aprendizado. Elogiar o desempenho do colaborador para que ele se sinta reconhecido e motivado, isso faz muito bem para quem escuta. O líder admitir que também erra, é humilde e faz com que as outras pessoas não o vejam com uma armadura que não pode ser derrubada, errar muitas vezes faz parte do processo.

A neurolinguística é uma ciência que serve como uma espécie de manual do ser humano de como utilizar o cérebro para conquistar aquilo que almeja, seja pessoal ou profissional. Auxilia no conhecimento da estrutura da mente e como programa-la através de uma linguagem para que os neurônios possam compreender e de fato

colocar em pratica. Tem como função nos fazer compreender e compreender o outro, de tal forma que possamos lidar mais com nossas dificuldades e supera-las. (SABBI, 2019).

#### 3.4.1.1 Dificuldades a superar

A autora Moscovici (2013) destacou alguns pontos importantes para desenvolver ao longo do processo de *feedback* na organização tais como, estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre colaborador e gestor. Reconhecer que o *feedback* é um processo conjunto para melhorar o ambiente para todos, aprender a ouvir e receber o *feedback* sem reações defensivas intensas, utilizar dessa ferramenta da melhor forma possível com o objetivo de se desenvolver e melhorar dentro da organização.

Compreender o que o outro quer dizer, sobretudo como fala, implica em uma aproximação, interação e participação, ocorrendo um interesse mutuo pelo outro. Só dessa forma poderemos compreender o que a outra pessoa pensa e porque age de tal forma, quais são suas preocupações, potenciais, problemas e dificuldades. Apenas depois de compreender isso é estaremos pronto para estabelecer uma relação verdadeira e sincera para a busca de um objetivo comum. (SILVA, 2018).

Muitas vezes as pessoas não estão preparadas nem dispostas psicologicamente para receber *feedback*, ou simplesmente não desejam e nem sentem necessidades. É preciso estar muito atento para essas situações e tentar resolver de uma forma cuidadosa para que não ocorra divergências. (MOSCOVICI, 213).

#### 3.4.1.2 Habilidades a desenvolver

Para que ocorra um *feedback* de forma coerente e produtiva é essencial que a gestão desenvolva algumas habilidades, saiba conhecer seu colaborador, ter a percepção daquelas pessoas que tem maior dificuldade para conversar e se expor para resolver possíveis problemas, reconhecer e aceitar as peculiaridades de cada um, tratar as pessoas adequadamente torna mais fácil construir uma relação boa e durável na empresa, os conflitos também podem agregar muito quando bem

administrado pode fornecer algumas transformações positivas na empresa e para o colaborador. (SILVA, 2018).

A autora Alves (2016), explica que competência está ligada naquilo em que um determinado indivíduo sabe fazer de melhor, o mercado de trabalho está cheio de profissionais, e se destaca aquele que for melhor na sua área, aquele que busca se desenvolver e qualificar para aprimorar suas competências. E uma das competências mais exigidas é a da comunicação, pois é fundamental que qualquer indivíduo inserido em uma organização saiba se comunicar. Manter uma boa comunicação é uma forma de demonstrar confiança, responsabilidade, atitude e boa vontade.

### **3.4.2 *Feedback* de Grupo**

Para Moscovici (2013), o grande grupo em uma organização também tem necessidades de receber informações sobre seu desempenho. O grupo pode precisar saber se a atmosfera é defensiva, se há muita rigidez nos procedimentos, se está havendo substituição de pessoas e de recursos, qual o grau de confiança no líder e outras informações sobre seu nível de maturidade como grupo. Os mesmos problemas apontados no *feedback* pessoal poderão estar presentes no grupo em maior ou menor grau.

A autora ressalta que os membros de uma equipe na organização amadurecem e desenvolvem suas habilidades em dar e receber *feedback* individual, tornam-se, também hábeis em dar *feedback* a toda equipe como um todo, sempre que havendo necessidade e oportunidade. (MOSCOVICI, 2013).

Quando uma pessoa inserida em uma organização não tem retorno algum sobre o desenvolvimento de suas atividades e sua maneira de se relacionar com os demais, ela pode se sentir sem valor algum para a empresa, se sentido muitas vezes até desvalorizada e tendo baixa produtividade como consequência. Sendo assim se a equipe não está produzindo como o desejado, ou se tem algumas vezes comportamentos inapropriados é possível que seja a falta ou a qualidade de *feedback* que os colaboradores estão recebendo ou não da gestão. (WILLIAMS, 2005).

### 3.4.3 *Feedback e Gestor*

A qualidade de qualquer relação, depende da forma como ocorre e da quantidade de *feedback* que cada indivíduo recebe do outro. (WILLIAMS, 2005).

É essencial que o gestor tenha a capacidade de compreender a importância do *feedback* e fazê-lo constantemente bem feito, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é um dos pontos essenciais para o gestor desempenhar melhor seu papel dentro da organização. (DUTRA, 2015).

Gestor deve trabalhar com os colaboradores de forma a desenvolver maturidade emocional, dar *feedback* de qualidade, elogiar e reconhecer, comemorar as realizações, delegar o poder de tomar decisões. Para dessa forma motivar os mesmos dentro da empresa a buscarem darem seu melhor nos resultados propostos e crescerem como profissionais. (WILLIAMS, 2005).

Seguindo isso o autor Albuquerque (2007), fala que o líder precisa fazer com que as pessoas se sintam seguras e tenham autoconfiança no trabalho, pois no primeiro momento em que as mesmas se fragilizarem perante os desafios não saberão como agir. Quando as mesmas têm um desafio lançado pelo líder, sentem uma responsabilidade muito grande, um dever de se dedicar e fazer valer a confiança depositada. E depois no *feedback* o gestor deverá informar como o colaborador progrediu em suas tarefas.

Para obter o comprometimento e o engajamento dos colaboradores o gestor deve atender as expectativas e necessidades de cada pessoa inserida na empresa. As organizações ainda têm muitas dificuldades em serem claras quanto a definição do que esperam de seus colaboradores no ambiente de trabalho, por isso muitas vezes o indivíduo não se sente parte daquela organização, isso é tarefa do gestor deixar claro qual o objetivo e o papel de cada um para que o trabalho proposto aconteça da melhor forma para ambos. (DUTRA, 2015).

Para Silva (2018), para o gestor adquirir o melhor de seus colaboradores é essencial que ele conheça os mesmos, busque constantemente estar presente e atualizado na rotina dos colaboradores.

## 4 METODOLOGIA

O método é um conjunto de técnicas utilizadas em um determinado estudo para ter uma resposta, sendo assim uma maneira de chegar em uma conclusão científica. Essas técnicas foram criadas por cientistas, dessa forma o método foi se consagrando e sendo válido por vários outros cientistas em todo o mundo (MASCARENHAS, 2012).

As técnicas que compõem o método científico são comuns porém devem ser adaptadas ao objeto de estudo para fazer sentido. O conjunto dessas técnicas e que formaram o método. (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

Segundo o autor Mascarenhas (2012), a metodologia tem como objetivo explicar como foi feito tudo em qualquer estudo elaborado, descrevendo os métodos, participantes tipos de pesquisas e os instrumentos utilizados. Quando começamos uma pesquisa precisamos estabelecer qual metodologia seguir para conhecer nosso objeto de estudo.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa qualitativa, o que na verdade é um método de investigação científica que foca no caráter subjetivo do objeto analisado e estudado, por meio de relatórios com os dados e aspectos que devem ser levados em conta pois são importantes e relevantes para a pesquisa. (DUARTE, 2017).

A autora Diana (2019), explica que a pesquisa exploratória tem como objetivo conhecer e explorar um problema e sendo assim, fornecer recursos para que se obtenha uma investigação com mais coerência e eficiência. Para a pesquisa exploratória tem duas possibilidades, o tópico que é uma nova teoria ou ideia sobre algo que possa ser explorado e o ângulo é a nova forma de como se olha para as essas coisas, seja por meio de uma perspectiva teórica ou uma nova maneira de medir dados.

Depois de ter uma base da pesquisa, a mesma precisa ter mais detalhes e informações, é aí que a pesquisa descritiva tem sua função, pois ela estabelece as tentativas de exploração, argumentação e explicação sobre o tema abordado. Essa pesquisa tem como objetivo dar mais detalhes e maior compreensão sobre o tema, por isso é essencial o maior número de informações possíveis. Definindo assim como

principal propósito a formação de opiniões, comportamentos e atitudes sobre um determinado assunto. (DUARTE, 2017).

Segundo Raymundo (2018), a pesquisa bibliográfica é a base para qualquer trabalho científico. Essa etapa tem como função unir o referencial teórico pronto, e a partir disso, pode-se analisar e explicar objeto de estudo. O autor ainda explica que para aqueles que não tiveram como aplicar um trabalho de campo com mais ênfase, essa é a melhor forma de cruzar dados, informações e referências sobre um determinado tema.

Dessa forma o presente estudo busca estudar o caráter subjetivo do *feedback* por meio de dados e aspectos comunicacionais dos indivíduos que exercem papéis de lideranças nas organizações. Tais variáveis foram pesquisadas e exploradas com o objetivo de conhecer mais sobre a importância da gestão de pessoas e sobre como a mesma pode utilizar o *feedback* como uma ferramenta para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Trazer essa perspectiva teórica e original de se vislumbra tanto o problema como as possíveis respostas requer descrever detalhes e informações na busca de explorar, argumentar e explicar sobre os temas abordados. O propósito maior desse estudo é contribuir para a construção de comportamentos e atitudes que levem as empresas a obterem um ambiente de trabalho mais harmonioso, agradável e de muito rendimento nas tarefas propostas para atingir o objetivo da organização. Mas sempre buscando ter relações interpessoais boas dentro desse ambiente, utilizando das competências de cada indivíduo de uma forma proveitosa que apenas com a utilização do *feedback* é que será possível tirar um melhor proveito dessas competências inseridas no mercado de trabalho e de suas relações interpessoais no ambiente organizacional.

## 4.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de leitura bibliográfica.

Segundo o autor Raymundo (2018) coleta de dados é o que ajuda a ter informações que mais adiante serão analisadas pela pessoa que está fazendo uma determinada pesquisa com a finalidade de compreender o objeto estudado.

A revisão bibliográfica foi realizada através de matérias como livros, artigos e sites com o objetivo de obter dados que fundamentam tópicos referente as relações interpessoais e o *feedback*, ao problema e aos objetivos a serem alcançados.

Sendo assim, para esse trabalho foram utilizados artigos científicos, livros, dados de sites para agregar conhecimento e confiabilidade nas informações apresentadas e pesquisadas em meio físico e eletrônico.

#### 4.3 TRATAMENTO DOS DADOS

As análises dos dados qualitativos, exploratórios, descritivos e bibliográficos foram realizadas através de uma leitura crítica em livros, artigos e sites. Por meio dessa leitura foram apontados os principais fatores que necessitam de mais atenção e melhor aproveitamento para as empresas e sua gestão.

Por meio dos dados, conclui a necessidade de desenvolver a gestão de pessoas, para que a mesma perceba a importância de um ambiente de trabalho saudável e com relações interpessoais boas, e que para isso acontecer é essencial que a comunicação ocorra de uma forma eficaz para que não haja ruídos, a melhor maneira de aproveitar as diferentes gerações inseridas na organização, gerando o menos possível de conflitos é com o *feedback*, que auxilia o gestor a compreender e ser compreendido pelos seus colaboradores.

#### 4.4 DESENVOLVIMENTO E RESULTADO

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, foram definidos um objetivo geral e três objetivos específicos, os itens mencionados nesse capítulo tem como objetivo responder os objetivos gerais e específicos com base na pergunta problema: **Como o *feedback* pode melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional?**

#### 4.5 OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR AS ESTRATEGIAS NECESSARIAS ATRAVES DO *FEEDBACK* PARA MELHORAR AS RELACOES INTERPESSOAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.

A competitividade nos dias de hoje está aumentando cada vez mais, por isso as empresas buscam menos custos e melhor produtividade sempre visando o melhor resultado. Com isso as empresas estão fazendo novas estruturas organizacionais para não apenas se manter no mercado de trabalho, mas para se destacar. Por isso

se deve a importância de ter boas estratégias no ambiente organizacional. (PERES, 2012).

O autor Mari (2005), explica que as estratégias têm como objetivo atuar nas ações que as organizações devem efetuar para alcançar seus devidos objetivos e metas e são influenciados pela, missão, visão, valor e microambiente da empresa. Ou seja, a estratégia deve ser bem formulada e adequada para conseguir primeiramente, de forma diferenciada os objetivos e metas propostos para o melhor desempenho da empresa e seu ambiente organizacional. (PÔNICO 2016 apud PASQUALE 2012).

É essencial as empresas desenvolverem suas estratégias de forma ampla, sustentável e criativa para obter resultados eficientes, resultando em muitas vantagens competitivas para a empresa nesse amplo mercado (PERES, 2012).

O presente trabalho buscou identificar os aspectos essenciais de estratégias de como o *feedback* pode melhorar as relações interpessoais no ambiente organizacional.

Para o autor Peres (2012), reconhecer que as estratégias de *feedback* são necessárias e que devem ser aplicadas nos três níveis organizacionais: operacional, tático e estratégico é fundamental para ter grandes líderes e gestores. Perante isso fica compreendido que o processo de comunicação é estratégico por ser essencial para a evolução da gestão e da empresa.

O objetivo geral foi conquistado pois durante a pesquisa percebe-se a necessidades de estratégias para melhorar o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho nas empresas. A melhor forma de utilizar essas estratégias segundo uma das autoras mencionadas como base para pesquisa, Moscovici (2013), explica que durante o processo de desenvolvimento interpessoal, o *feedback* que tem como função propor informações sobre como o desempenho e o relacionamento de cada colaborador está influenciando no ambiente organizacional, auxilia para o indivíduo obter as mudanças necessárias em seu comportamento. Se esse *feedback* for eficaz irá gerar um maior desempenho por parte das pessoas e dessa forma a empresa poderá atingir os objetivos e metas propostos.

#### **4.5.1 Objetivo 1: Pesquisar aspectos teóricos sobre o tema de estudo**

O primeiro objetivo buscou analisar os aspectos teóricos que estão no entorno da busca de respostas para a pergunta problema desse estudo, compreender os conceitos de gestão de pessoas e compreender a importância das mesmas no ambiente organizacional.

O aspecto seguinte pesquisado é o ambiente organizacional, isso porque o autor Santos (2016), ambiente organizacional é composto de, espaço, pessoas, fornecedores, clientes e colaboradores. A maneira como as empresas colocam suas atividades e obrigações é que vai fazer toda a diferença para o ambiente organizacional ser bom ou ruim dentro da empresa.

Independentemente do segmento, tamanho ou tempo de mercado, cada empresa tem seu o ambiente organizacional, dividido em ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno. (SOBRAL, 2012).

No ambiente organizacional as pessoas se reúnem por um objetivo comum, o da empresa. (BUZETTO, 2016).

A cultura organizacional está relacionada ao sistema de valores compartilhados pelos membros de uma determinada organização que a diferencia das outras. A maneira como cada colaborador percebe essas características faz parte da cultura organizacional. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Considera-se o clima organizacional como um conjunto de fatores que influenciam na satisfação ou não dos indivíduos no ambiente de trabalho segundo o autor, Campello (2008).

Um aspecto muito relevante pesquisado foram a importância das relações interpessoais, que segundo Moscovici (2013) e Coelho (2017) nada mais é do que a relação de dois indivíduos ou mais que se desenvolvem em virtude de processo de comunicação que ocorre no ambiente de trabalho por duas ou mais pessoas com atividades propostas a serem executadas, de forma que ocorra comunicação, cooperação, respeito e amizade. Os sentimentos despertados podem ser diferentes, o que pode ser que influencie nas interações e tarefas propostas (MOSCOVICI, 2013).

Ainda dentro dos aspectos estudados, hoje em dia existem diferentes gerações inseridas no ambiente organizacional, afinal cada indivíduo tem suas

crenças, valores, personalidades e características que quando somadas e bem administradas geram muito conhecimento. (SUENIA, et, al.,2017).

As diferentes gerações que estão presentes no mercado de trabalho são *baby boomers*, X e Y. Nascidos entre 1946 a 1964 os *baby boomers* tem como característica a valorização do trabalho disciplinado e puxado, não são fáceis de se de influenciar, tem uma certa resistência a mudanças e não se adaptam muito com tecnologias. Geração X entre 1965 a 1979 são empenhados e comprometidos com a empresa no que for necessário, normalmente se mantem na empresa por períodos longos, esses por sua vez se adaptam as tecnologias. Geração Y nascidos em 1980 a 1995 vivem conectados, são criativos, comunicativos e inovadores, buscam evoluir sempre, se adaptam facilmente a mudanças, buscam constantemente crescimento profissional e necessitam de *feedback*. (ÉRICKSON, 2011 apud Mello 2005).

Com base em tudo que já foi mencionado entende-se que a comunicação é fundamental para lidar com esses outros aspectos citados acima. Comunicação e seus aspectos teóricos representam a constante e diferente troca de informações, fatos, ideias e significados. O processo de comunicação pode ser utilizado para informar, coordenar, avisar e motivar pessoas. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Dentro da comunicação tem-se o emissor que é o responsável por transmitir a mensagem de forma que fique clara, já o receptor por sua vez trata-se de quem recebe a mensagem e que interpreta a mesma, mensagem é o conjunto de informações que são transmitidas. (MARQUES, 2018).

Amaral (2018), explica que canal de comunicação é o que assegura como essa mensagem vai circular entre emissor e receptor o contexto da mensagem. Se não ocorrer de forma adequada pode ocorrer os ruídos de comunicação.

Já no contexto empresarial, comunicação organizacional é um conjunto de processos ou estratégias de uma empresa para o relacionamento com todas as pessoas nela inseridas, seria a comunicação entre fornecedores, clientes externos e internos, prestadores de serviços e colaboradores que necessitem ter informações na empresa. (MARIA, 2015).

Por fim foi estudar o *feedback* como ferramenta para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho. O autor Alves (2015), explica que *feedback* nada mais é do que uma avaliação do indivíduo ou equipe inseridos em uma organização com o objetivo de avaliar o desempenho dos mesmos no ambiente de trabalho.

Para Moscovici (2013), *feedback* é um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é a comunicação a um indivíduo ou equipe como objetivo de fornecer informações sobre o desempenho dos mesmos está impactando sobre as outras pessoas.

Para a autora Oliveira (2015), o *feedback* é uma ferramenta essencial em qualquer ambiente organizacional, para se tornar um bom líder, a pessoa precisa entender a importância de dar e receber o *feedback*, pois é através dele que os gestores podem desenvolver seus colaboradores.

#### **4.5.2 Objetivo 2: Identificar as variáveis intervenientes no ambiente organizacional**

Segundo os autores Dutra (2015), a principal responsável pela forma de orientar e agir vem das práticas gerenciais de cada empresa. Com a pressão do contexto externo as empresas precisam fazer uma revisão sobre como gerenciar pessoas. Santos (2016) corrobora com esse conceito uma vez que considera a forma como a empresa vai condicionar a rotina de trabalho dos seus colaboradores são fatores essenciais para tornar esse ambiente agradável e de bom convívio para as pessoas.

Existe três tipos de ambientes no trabalho dos indivíduos, o ambiente geral é composto por aqueles que não participam e não intervêm na organização, como por exemplo; ações políticas, tecnologia, ações econômicas e sociais. O ambiente operacional é o que contribui para a empresa alcançar seus objetivos e metas, são aqueles participantes que irão interferir positivamente ou negativamente, fornecedores, clientes e concorrentes. Já o ambiente interno é a cultura organizacional, estrutura organizacional, instalações físicas e colaboradores. (SOBRAL, 2012).

Para que o ambiente organizacional proporcione segurança, estabilidade e confiança é necessário ter boas condições nas ações das empresas, e as mesmas devem estar alinhadas com a cultura e clima organizacional. (SANTOS, 2016).

Uma das muitas intervenientes interessantes no ambiente de trabalho é a cultura e o clima organizacional. A cultura quando não for bem estruturada prejudique o desempenho da organização, ainda mais nesse mercado de competitividade aberto a tantas mudanças externas e internas. Já o clima organizacional é o que representa

um conjunto de fatores que influenciam na satisfação ou não dos indivíduos no ambiente de trabalho. (CAMPELLO, 2008).

Outro aspecto segundo Coelho (2017), que determina o tipo de interação entre as pessoas no ambiente organizacional é a personalidade das mesmas, cada indivíduo tem suas características, modo de agir e pensar diante de situações, fatos e vivências, a partir dessas características particulares é que vai sair a forma como cada pessoa se relaciona com o outro.

Muitas vezes os interesses de cada indivíduo entram em divergências, daí vem o conflito. Por isso a importância de ter uma gestão que administre bem esses relacionamentos dentro da organização. (Buzetto, 2016).

Outro aspecto que interfere no ambiente organizacional na atualidade são as diferentes gerações inseridas no ambiente de trabalho, que são bastante discutidas nas organizações. Observar como cada peculiaridade afeta o modo como se relacionam, de que forma incentivam as relações interpessoais dos colaboradores e de como essas diferentes características podem influenciar no ambiente de trabalho é muito construtivo para a organização. (SUENIA, et, al.,2017).

Sendo assim para que tudo o que foi citado acima aconteça de forma eficaz é necessário que ocorra dentro do ambiente organizacional um *feedback* que ajude o colaborador ou a equipe a melhorar seu desempenho no ambiente de trabalho, automaticamente isso reflete no objetivo proposto final da empresa (MOSCOVICI, 2013).

#### **4.5.3 Objetivo 3: Evidenciar os estudos comunicacionais sobre *feedback***

Nesse objetivo então evidenciou-se que a comunicação organizacional auxilia a criar um clima motivador dentro de uma empresa que educa, constrói valores e valoriza indivíduos, desde que ocorra de uma forma eficaz, gerando agilidade e leveza para a obter os objetivos propostos pela mesma. (SANTESSO, 2009).

Comunicação interpessoal é a troca de informações entre duas ou mais pessoas, é um processo voluntário ou não, feito pelo que transmite ou recebe a mensagem. (CHAVES, 2014).

Segundo Quinn, Faerman, Thompson (2012), para que aconteça uma comunicação interpessoal efetiva necessita de dois elementos, primeiro as pessoas

precisam compreender a importância de estar aptas a ser expressar, assim como devem transmitir para os outros o que estão sentindo e pensando.

Para Silva (2018), apenas tentando compreender uns aos outros é que poderemos entender o que a outra pessoa pensa e porque age de tal forma, quais são suas preocupações, potenciais, problemas e dificuldades.

Existem algumas barreiras de comunicação, problemas de compreensão por parte do receptor, canal de comunicação mau estruturado, condições de trabalho, qualidade da supervisão, estrutura organizacional e métodos de trabalho. (AZEREDO, 2011).

A importância de desenvolver e aprimorar a comunicação e conseqüentemente seus canais com os colaboradores, se deve ao fato de que a imagem e os recursos fornecidos pela empresa é refletida para o público externo, por isso é importante trabalhar cada barreira para superar qualquer dificuldade que atrapalhe a comunicação eficaz dentro do ambiente de trabalho.(CALDAS, 2017).

O autor Nunes (2015), aborda que o canal de comunicação pode ser qualquer transmissor de comunicação, por exemplo, telefone, e-mail, SMS, cartas, reuniões, encontros e etc. A escolha de cada canal de comunicação pode ser muito importante para o obter o sucesso na comunicação empresarial, gerando um certo desafio para quem precisa transmitir alguma mensagem.

Segundo o autor Gellerth (2014), a comunicação nem sempre funciona de uma forma eficaz dentro da organização, muitas vezes ocorrem circunstâncias que modificam a mensagem entre emissor e receptor.

Isso pode interferir na moral baixa e produtividade, portanto exige que as pessoas se comuniquem com o objetivo de desenvolver metas, direcionar energia, identificar e resolver problemas. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Quando não se dá nenhum retorno a uma pessoa, mesmo que seja por uma hora, além de sentir os resultados dessa rejeição, ela pode reagir com baixa produtividade ou com comportamento inadequado. Ou seja a quantidade e a qualidade de *feedback* que os colaboradores estão recebendo vai interferir no resultado final esperado pela empresa. (WILLIANS, 2005).

Sendo eficaz o *feedback* ajuda muito a melhorar e desenvolver o desempenho profissional de quem recebe e fornece o mesmo com o objetivo de alcançar metas (MOSCOVICI, 1985).

Muitas vezes as pessoas não estão preparadas nem dispostas psicologicamente para receber *feedback*, ou simplesmente não desejam e nem sentem necessidades. (MOSCOVICI, 2013).

Silva (2018), explica que para que ocorra um *feedback* de forma coerente e produtiva é essencial que a gestão desenvolva algumas habilidades, como saber escutar, compreender e ter empatia para com o colaborador. E saber que os conflitos também podem fornecer algumas transformações positivas para a empresa e colaborador.

Na perspectiva de mais pessoas para Moscovici (2013), o grande grupo em uma organização também tem necessidades de receber informações sobre seu desempenho. O grupo pode precisar saber se a atmosfera é defensiva, se há muita rigidez nos procedimentos, se está havendo substituição de pessoas e de recursos, qual o grau de confiança no líder e outras informações sobre seu nível de maturidade como grupo. Os mesmos problemas apontados no *feedback* pessoal poderão estar presentes no grupo em maior ou menor grau.

As organizações ainda têm muitas dificuldades em serem claras quanto a definição do que esperam de seus colaboradores no ambiente de trabalho, por isso muitas vezes o indivíduo não se sente parte daquela organização (DUTRA, 2015).

Nesse sentido Albuquerque (2007), fala que o líder precisa fazer com que as pessoas se sintam seguras e tenham autoconfiança no trabalho, pois no primeiro momento em que as mesmas se fragilizarem perante os desafios não saberão como agir. A líder precisa lançar desafios e dar o *feedback* de como o indivíduo se saiu sobre tal.

Para Cury (2007), é essencial, para uma existência plena e feliz, saber estabelecer comunicações corretas e adequadas, de qualquer natureza e em qualquer situação

#### **4.5.4 Objetivo 4: Identificar estratégias de *feedback* para relações interpessoais**

Ultimo objetivo então, é identificar as estratégias de *feedback* para as relações interpessoais. Em termos coletivos, as empresas podem começar pela aplicação de pesquisa de clima em seus colaboradores, depois de aplicada a pesquisa, com os resultados os gestores podem modificar aquilo que entendem necessário segundo a

percepção de seus colaboradores. Desta forma o clima dentro da empresa tende a ser cada vez melhor. (PONTES, 2017).

Cada vez mais vai ser comum as empresas buscarem as redes sociais como uma ferramenta de trabalho para o crescimento, tendo muitas vezes um perfil corporativo para melhor atender os clientes (XAVIER, NASCIMENTO, LOPES, 2018).

É muito importante que dentro das empresas aconteçam compartilhamentos de informações, conhecimentos e experiências. Para se tornar eficaz o uso das redes as empresas precisam distinguir os essenciais motivos para trabalhar em rede e centrar nas atividades importantes (ROSSETTI, et, al., 2008).

A autora Costa (2015), menciona o *endomarketing* como uma ferramenta que pode auxiliar na gestão de pessoas para melhorar a comunicação nas empresas, por ser um processo de marketing voltado a ações internas da empresa, enfatizando nos desejos e necessidades da mesma.

Para a comunicação interpessoal é essencial aprender a se comunicar de forma mais efetiva é a chave para melhorar o ambiente de trabalho e a efetividade organizacional. (ROBBINS, ET, AL., 2010).

Os autores Gellerth (2014) e Almeida (2000) mencionam que para superar as barreiras de comunicação é necessário como saber ouvir, interpretar, saber manter o controle da qualidade do que comunicam e do que é comunicado e identificar barreiras de comunicação para que seja possível melhorar e superar essas dificuldades.

Para que um processo sólido de comunicação proporcione integração entre a empresa e seus colaboradores, possibilitando um entendimento mutuo quanto a missão, objetivos e metas da empresa, gerando resultados, é necessário que cada gestor estimule a comunicação entre as pessoas. Isso irá refletir na hora de dar e receber o *feedback*, pois os colaboradores têm uma maior facilidade em fazer se compreender devido a boa comunicação. (COSTA, 2015).

O *feedback* precisa ser espontâneo e não imposto, oportuno para novas ideias, esclarecido para ter uma boa comunicação e compreensão, motivador e compatível com as necessidades de ambos, empresa e colaborador. (MOSCOVICI, 1985).

O autor Silva (2018), explica que um dos princípios básicos para um *feedback* eficiente está em focar primeiramente nos pontos positivos dos colaboradores, trabalhar aos pouquinhos com aquelas pessoas que tem uma personalidade mais difícil, não confrontar, apenas ressaltar as coisas boas para apenas depois levar a

conversa para o objetivo desejado. Nunca apontar os erros de forma grosseira. Permitir que a pessoa tente de novo, pois errar é humano, e é essencial muitas vezes aprender com os erros e tirar proveito disso para crescer, isso permite que as pessoas estejam sempre em constante aprendizado. Elogiar o desempenho do colaborador para que ele se sinta reconhecido e motivado, isso faz muito bem para quem escuta. O líder admitir que também erra, é humilde e faz com que as outras pessoas não o vejam com uma armadura que não pode ser derrubada, errar muitas vezes faz parte do processo.

A neurolinguística é outra ferramenta que auxilia no conhecimento da estrutura da mente e como programá-la através de uma linguagem para que os neurônios possam compreender e de fato colocar em prática. (SABBI, 2019).

Segundo os autores Moscovici (2013) e Silva (2018), existem algumas dificuldades a serem superadas no desenvolvimento de *feedback*, como estabelecer uma boa relação com os colaboradores, reconhecer a importância do *feedback*, aprender a dar e ouvir o mesmo sem reações defensivas intensas, compreender, ter participação, atenção e aproximação.

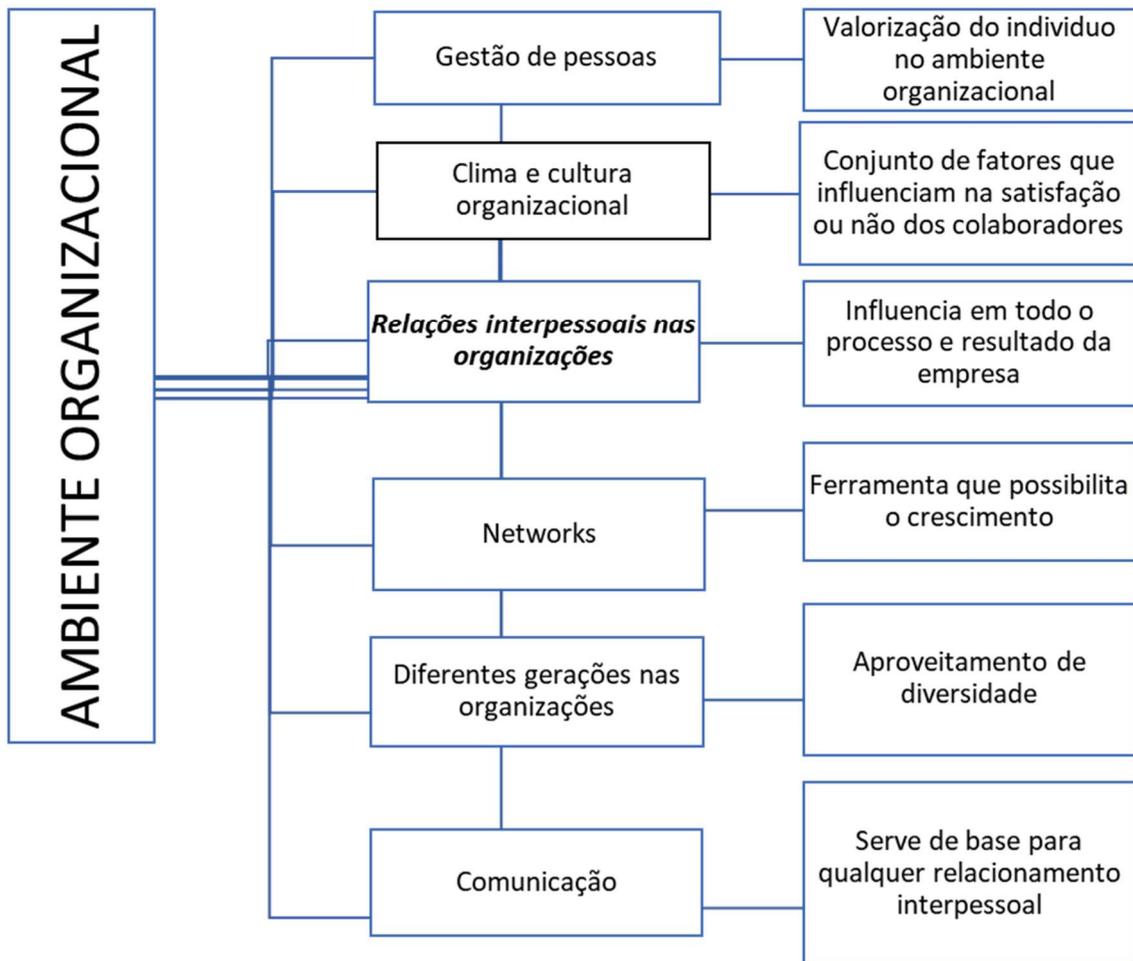
Para administrar melhor os conflitos dentro da empresa são necessários ter muita comunicação para que os colaboradores se façam compreender e ser compreendidos independentemente de qual geração cada pessoa pertença. (PRADO, 2017).

Saber conhecer seu colaborador, ter a percepção daquelas pessoas que tem maior dificuldade para conversar e se expor para resolver possíveis problemas, reconhecer e aceitar as peculiaridades de cada um, tratar as pessoas adequadamente torna mais fácil construir uma relação boa e durável na empresa, os conflitos também podem agregar muito quando bem administrado pode fornecer algumas transformações positivas na empresa e para o colaborador. (SILVA, 2018).

É essencial que o gestor tenha a capacidade de compreender a importância do *feedback* e fazê-lo constantemente bem feito, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é um dos pontos essenciais para o gestor desempenhar melhor seu papel dentro da organização. É preciso desenvolver maturidade emocional, dar *feedback* de qualidade, elogiar e reconhecer, comemorar as realizações, delegar o poder de tomar decisões. Também é tarefa do gestor deixar claro qual o objetivo e o papel de cada um para que o trabalho proposto aconteça da melhor forma para ambos. (DUTRA, 2015).

Por fim é uma das competências mais exigidas para qualquer profissional é a da comunicação, pois é fundamental que qualquer indivíduo inserido em uma organização saiba se comunicar. (ALVES, 2016).

Figura 2 - Ambiente Organizacional



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Obtém-se compreensão através da figura acima, de como funciona o ambiente organizacional com base no trabalho apresentado, gestão de pessoas e a importância da valorização das pessoas inseridas nas empresas, clima e cultura que estão relacionados a valores e crenças da empresa e que refletem no indivíduo e suas percepções, relações interpessoais que nada mais é do que a relação entre os indivíduos, networks que são as redes de relacionamentos e que podem ser utilizados a favor da empresa, as diferentes gerações e sua diversidade que muitas vezes vem com o conflito e por fim, a comunicação que é a base de qualquer de tudo em um

ambiente de trabalho. Todos esses tópicos são essenciais para que o ambiente organizacional seja de produtividade e harmonia entre as pessoas.

Figura 3 - Impactos do feedback nas relações interpessoais no ambiente de trabalho



Fonte: Google imagens (2019).

Na figura acima mostra a importância de desenvolver todos os aspectos mencionados dentro do ambiente organizacional para obter uma relação interpessoal boa dentro da empresa, mostra como o processo pode ser mais fácil e muito mais produtivo quando tem bons relacionamentos no ambiente de trabalho. Nesse caso um bom *feedback*, evitaria o desgaste dos colaboradores nas tarefas e proporcionaria mais agilidade e lucro para a empresa, já que o processo se tornaria mais rápido e fácil.

Figura 4 -Ganhos do feedback eficaz



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A figura acima explica os principais ganhos quando o *feedback* é aplicado de uma forma eficaz, gerando uma grande satisfação, criatividade, inovação e motivação no colaborador, que possivelmente se sentiria importante naquele ambiente por estar tendo um retorno do seu líder automaticamente isso refletira no relacionamento interpessoal e nos resultados do mesmo.

Todos esses tópicos estão interligados e são essenciais para que o ambiente organizacional seja de produtividade e harmonia entre as pessoas por isso a necessidade de aplicar o *feedback*, para obter a satisfação e motivação dos colaboradores, melhor produtividade e qualidade nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, proporciona inovação, criatividade e inovação por permitir que o colaborador se sinta apto a dar suas opiniões e ideias e conseqüentemente melhora

a relação entre todos, já que cada indivíduo terá sua avaliação individual e saberá o que deve ou não mudar para se tornar um melhor profissional e colega de trabalho.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para as empresas o *feedback* é uma excelente ferramenta para melhorar as relações interpessoais no ambiente de trabalho, isso porque o mesmo possibilita que o indivíduo tenha conhecimento sobre seu desempenho e que possa melhorar dentro daquilo que talvez possa não estar de acordo, por outro lado ele também deverá se sentir aberto a falar sobre aquilo que acredita que a empresa ou gestão deva melhorar. Ressaltando que isso é uma troca entre gestão e colaborador para o bem do ambiente organizacional e suas relações juntamente com a empresa em si.

Com a prática do *feedback* o gestor estará mais conectado com seus colaboradores, criando uma confiança e obtendo conhecimento por cada competência que seu colaborador tenha, podendo aproveitar melhor esse funcionário dentro do ambiente de trabalho.

Lembrando que com tantas gerações inseridas no mercado de trabalho, saber lidar com os conflitos é extremamente importante para as empresas utilizarem dessas trocas de ideias e pensamentos para inovar dentro do ambiente de trabalho se tornando mais competitivas no mercado.

Percebeu-se no decorrer da pesquisa a grande necessidade que os gestores têm de se desenvolver, buscar conhecimento em como lidar com as pessoas inseridas na organização, eles precisam estar abertos a mudanças e acompanhar essa era de diferentes gerações no mercado de trabalho, entender que cada indivíduo pensa e age de formas diferentes.

Com base nos estudos levantados o *feedback* auxilia na compreensão dos gestores sobre os colaboradores, uma vez que ele permite essa troca de opiniões e ideias com o indivíduo e equipe para juntos alcançar os objetivos da empresa. Como o funcionário vai saber o que teria que mudar se o gestor não avaliar e não for dar uma devolutiva, e vice-versa para a empresa também conseguir melhorar algo que talvez esteja em dissintonia com os colaboradores, as pessoas vêm cada vez mais sentindo essa necessidade de ter e dar o *feedback*, porque elas têm conhecimento da importância e da diferença que faz obter o mesmo.

O presente trabalho teve algumas limitações, como o fato de não ter tido uma pesquisa aplicada para medir o nível de *feedback* em alguma empresa real, também poderia ter sido em forma de diagnóstico, porém também não foi possível, percebe-

se que o trabalho poderia ter tido uma maior relevância e uma possível melhora de ambiente organizacional se fosse feito com base em alguma empresa.

No final percebe-se que o *feedback* é essencial para qualquer indivíduo em seu ambiente de trabalho e para as empresas, que inevitavelmente interfere nas suas relações interpessoais e no desempenho dos profissionais de qualquer empresa.

Como acadêmica esse estudo proporcionou um melhor entendimento sobre como as relações interpessoais são importantes em um ambiente de trabalho e de como o *feedback* pode ajudar a construir essas relações de uma forma que fique bom para a empresa e colaboradores.

Com base em tudo que foi pesquisado, o presente trabalho apontou que o *feedback* é a base de todas as relações entre pessoas em qualquer área de sua vida, estar aberto a receber e a dar *feedback* só mostrou que as pessoas têm a possibilidade de crescer e melhorar, basta querer.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Jamil. **A arte de lidar com pessoas**. 2. ed. São Paulo: Planeta Livro Br, 2007.

ALMEIDA, Vítor. **A comunicação interna na empresa**. 4. ed. São Paulo: Áreas Editora, 2008.

ALVES, Carolina. **Competências na carreira e a comunicação**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/competencias-na-carreira-e-a-comunicacao>. Acesso em: 10 de junho de 2019.

ALVES, Marcela. **A importância do feedback para o profissional e para a empresa**. 2015. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/dicas-emprego/comportamento/a-importancia-do-feedback-para-o-profissional-e-para-a-empresa/>. Acesso em 11 maio 2019.

AMARAL, Suelyy. **Teoria da comunicação: Emissor, mensagem e receptor**. 2018. Disponível em: <https://educacao.uol.com.br/disciplinas/portugues/teoria-da-comunicacao-emissor-mensagem-e-receptor.htm>. Acesso em 23 de maio de 2019.

AZEVEDO, Tiago. **Processo de comunicação dentro da empresa**. 2011. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-processo-de-comunicacao-dentro-da-empresa>. Acesso em 08 de junho de 2019.

BISPO, Patrícia. **Resultados gerados por um gestor despreparado**. 2013. Disponível em: <http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em 13 de maio 2019.

BUZETTO, Carlos. **As relações interpessoais e a gestão de conflitos**. 2016. Disponível em: .Acesso em: 27 mar. 2017

CAMPELLO, Mauro Lus Costa. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. 2008. Disponível em: <.>. Acesso em: 18 abr. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2007. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?page=24&ion=0#/legacy/341>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

COELHO, Simone Mazzali T., **A importância das relações interpessoais nas empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/relacoes-interpessoais/>. Acesso em: 01 abr. 2019.

COSTA, Kelly Vieira. **O Ambiente Organizacional**. 2016. Disponível em: <https://www.webartigos.com/artigos/o-ambiente-organizacional/145354>. Acesso em: 03 abr. 2019.

COSTA, Sebastiana Maria Cavalcanti. **Endomarketing uma ferramenta de comunicação na gestão de pessoas**. 2015. Disponível

em:<http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em 04 de maio 2019.

COSTA, Wellington Soares da. **Humanização, relacionamento interpessoal e ética**. 2003. Disponível em: <http://fapam.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em: 25 mar. 2019.

ELIVELTON. **A importância de avaliar e medir o clima organizacional**. 2017. Disponível em: . Acesso em: 10 jun. 2017.  
ESOPINDOLA, Maisa Baeta; OLIVEIRA, Annévia Palhares Diniz. **Um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria**. 2009. Disponível em:<http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em: 12 abr. 2019.

ESPINDOLA, Maisa Baêta; OLIVEIR, Annévia Palhares Vieira Diniz. **Análise comportamental: um estudo de como o comportamento organizacional pode influenciar o clima organizacional de uma indústria**. *Synthesis Revista Digital Fapam*, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p.179-200, out. 2009.

GELLERTH, Karin. **As Barreiras na Comunicação Organizacional**. 2014. Disponível em:<https://esic.br/artigos/ASBARREIRASDACOMUNICAÇÃOORGANIZACIONAL220414.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. **Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira. Perspectivas em Ciência da Informação**, [S.l.], v. 20, n. 3, p. 178-199, set. 2015. ISSN 19815344. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/1737/1644>>. Acesso em: 13 maio. 2019.

JOSÉNFRITZEN, Silvino. **Relações Humanas interpessoais nas convivências grupais e comunitárias**. 16. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.  
JUNIOR, Sérgio Mari,. **O Conceito de estratégia**.2005. Disponível em: <https://infonauta.com.br/gestao-estrategica/676/conceito-estrategia/>. Acesso em 16 jun. 2019.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007.

MARIA, Talita. **O que é comunicação organizacional?** 2015. Disponível em: <https://sucessodocliente.blog/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 02 maio 2019.

MARQUES, José Roberto. **O que é relacionamento interpessoal**. 2017. Disponível em:<http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em: 02 abr. 2019.

MARQUES, Roberto. **A importância da comunicação eficaz nas organizações**. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/importancia-comunicacao-eficaz-organizacoes/>. Acesso em: 06 maio 2019.

MARRAS, Jean Pierre . **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, Sidnei A.. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. Disponível em: <https://bv4.digitalpages.com.br/?page=12&ion=0#/legacy/12898>. Acesso em: 01 abr. 2019.

MELLO, Marcela Xavier Tereza de. **O conflito das gerações no ambiente organizacional: o conflito das gerações no ambiente organizacional**. 2005. Disponível em: [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Artigo/9659/o-conflito-das-geracoes-no-ambiente-organizacional.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Artigo/9659/o-conflito-das-geracoes-no-ambiente-organizacional.html). Acesso em: 24 fev. 2015.

MENEZES, Katia Costa de et al. **Gestão de conhecimento nas organizações: uma aprendizagem em rede colaborativa**. 2017. Disponível em: <http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em: 01 mar. 2017.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 22. ed. Rio de Janeiro: José Olympio), 2013.

NASCIMENTO, Aldeiza de Oliveira et al. **As pessoas e o ambiente organizacional**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/as-pessoas-e-o-ambiente-organizaciona>. Acesso em: 09 abr. 2019.

NUNES, Paulo. **A comunicação Organizacional**. 2015. Disponível em: <http://knoow.net/cienceconempr/gestao/canal-de-comunicacao/>. Acesso em: 27 abr. 2019.

PEREIRA, Juliana. **Relacionamento interpessoal dentro das organizações**. 2019. Disponível em: <http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em: 03 de maio 2019.

PERES, Rafael Queiroz de Noronha,. **A importância da estratégia empresarial no mundo dos negócios**. 2012. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educa/a-importancia-da-estrategia-empresarial-no-mundo-dos-negocios/14817>. Acesso em 15 jun. 2019.

PÔNICO, Rafael José,. **O Conceito de estratégia**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-estrategia>. Acesso em: 09 jun. 2019.

PRADO, André. **As diferentes gerações e as barreiras da comunicação**. 2017. Disponível em: <https://noticias.cancaonova.com/brasil/diferentes-geracoes-e-barreiras-da-comunicacao/>.. Acesso em 21 de maio 2019.

RAYMUNDO, Rafael Tourinho. **Pesquisa Bibliográfica**: tudo o que você precisa saber para fazer a sua. 2018. Disponível em: <<https://viacarreira.com/pesquisa-bibliografica/>>. Acesso em: 28 jun. 2019.

RIBEIRO, Janaina. **Encontro de gerações no ambiente de trabalho**. 2018. Disponível em:<http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em 18 de jun. 2019.

RICARDO. **Gestão do Clima Organizacional**: 2006. Disponível em: <<http://www.avm.edu.br/monopdf/25/WANDERLEIA%20ABRIL%20RAMOS%20RICARDO.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

SABBI, Deroni. **Neurolinguística você usa mesmo não sabendo o que é?**. 2019. Disponível em:<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/psicologia/neurolinguistica-voce-usa-mesmo-nao-sabendo-que-e.htm>Acesso em: 15 de junho 2019.

SANTESSO, Thais. **A comunicação Organizacional**. 2009. Disponível em: <http://acompasso.blogspot.com/2009/05/artigo-comunicacao-organizacional.html>. Acesso em: 10 maio 2019

SILVA, Leandro. **Gestão de pessoas na perspectiva do ambiente de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-pessoas-na-perspectiva-do-ambiente-de-trabalho-multigeracional>. Acesso em: 17 abr. 2019.

SUENIA, Lima Cleydsa et al. **Conflitos de gerações no IFRN**. 2017. Disponível em: <http://fapam.web797.kinghost.net/periodicos/index.php/synthesis/article/view/15>. Acesso em: 30 ago. 2017.

VELOSO, Elza Fatima Rosa. **É possível negar a existência da geração Y no Brasil?** 2012. Disponível em: . Acesso em: 10 abr. 2019.

VELOSO, Elza Fatima Rosa; DUTRA, Joel Souza; NAKATA, Lina Eiko. **Percepção sobre carreiras inteligentes**: diferença entre gerações y,x e baby boomers. 2016. Disponível em:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300108>. Acesso em: 02 abr. 2019.

VIEIRA, Adm. **Networking de relacionamento profissional**. 2014. Disponível em:<https://administradores.com.br/artigos/networking-rede-de-relacionamento-profissional-uma-nova-forma-de-se-relacionar-no-mundo-dos-negocios>. Acesso em 29 mar 2019

VIEIRA, Paulo; SILVA, Deibson. **Decifre e influencie pessoas**. São Paulo: Gente, 2018.

XAVIER, Renato. **Como lidar com diferentes gerações no trabalho**.2017.  
Disponível em: <https://blog.cestanobre.com.br/como-lidar-com-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/>. Acesso em: 25 maio 2017.

XXV ENCONTRO DA ANPAD, 2011, Rio de Janeiro. **O uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes: um estudo de caso múltiplo no Brasil**. Rio de Janeiro: Anpad, 211. 17 p. Disponível em:  
<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/MKT1052.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2019.