



## O ***FEEDBACK*** COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES: COMO ESTE INSTRUMENTO PODE INFLUENCIAR AS RELAÇÕES DE TRABALHO

### ARTIGO ORIGINAL

ARAUJO, Maria Eduarda Souza<sup>1</sup>, ROTHSTEIN, June<sup>2</sup>

ARAUJO, Maria Eduarda Souza de. ROTHSTEIN, June. **O *feedback* como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 06, Ed. 06, Vol. 08, pp. 147-185. Junho de 2021. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>

### RESUMO

O *feedback* consiste no provimento de informação a uma pessoa sobre o desempenho, conduta ou ação executada por esta, com o propósito de reorientar ou estimular comportamentos adequados na execução da atividade profissional. A finalidade deste trabalho é avaliar a importância do *feedback* como ferramenta motivacional, identificando o perfil do colaborador no ambiente organizacional, através da avaliação de desempenho e verificar se há interferência no relacionamento das pessoas e no cotidiano da empresa. Através de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo, procurou-se discorrer sobre a atuação da ferramenta *feedback* nas relações de trabalho, mostrando o impacto que a mesma tem na motivação, satisfação

---

<sup>1</sup> Graduação.

<sup>2</sup> Orientador. Mestrado profissional em Engenharia de Produção.



e desempenho profissional dos colaboradores. Procurou-se abordar aspectos relevantes que englobam o tema para melhor entendimento e embasamento da pesquisa. A pesquisa conclui que o *feedback*, além de ser uma ferramenta motivacional muito importante, tem o poder de interferir na relação de trabalho dos indivíduos, agindo em aspectos significativos, que devem ser de grande valia e relevância para as organizações. Aspectos esses que englobam motivação, satisfação e desempenho profissional, em sintonia, na qual todos estão interligados e são capazes de fazer com que as pessoas se sintam importantes, valorizadas e envolvidas no ambiente de trabalho no qual estão inseridas. O *feedback* oportuniza crescimento profissional e pessoal, considerando que o trabalho ocupa uma parcela significativa do cotidiano.

Palavras-chave: *feedback*, motivação, satisfação e desempenho profissional.

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo responder o seguinte problema de pesquisa: o *feedback* interfere na motivação, satisfação e desempenho profissional dos colaboradores?

Dentro das organizações, o assunto motivação tem se tornado cada vez mais presente, por se tratar de um assunto amplo e complexo, acabamos ficando perdidos, surgem muitas dúvidas e perguntas: O que motiva um funcionário? Uma pessoa pode motivar a outra? O que um funcionário precisa para se sentir motivado? Esses são os principais dilemas à que os empregadores estão sujeitos, de forma a potencializar as atividades de sua empresa. Muitos líderes se deparam com uma grande dificuldade quando o assunto é manter seus colaboradores motivados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 63), “a motivação funciona nos indivíduos como desejo e receio, tendo cada pessoa necessidades, valores sociais e objetivos diferentes, sendo que o resultado alcançado gera um comportamento diferenciado em cada ser

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



humano". Encontramos nessa definição um dos maiores problemas enfrentados no processo motivacional, - pessoas possuem suas particularidades, o que motiva um indivíduo, certamente não será o que motiva outro, devido às diferentes necessidades de cada um. Esse é o ponto crítico quando se aborda a motivação.

Deve-se dar uma atenção maior para as peculiaridades de cada pessoa. Pessoas são diferentes e suas necessidades são distintas. Um bom líder deve estar atento às particularidades de cada funcionário, pois só assim terá condições de ver como cada pessoa pode contribuir para um bom resultado na dinâmica organizacional.

No tema motivação encontramos muitas vertentes e diversas ferramentas que auxiliam no processo motivacional, como por exemplo: remuneração, treinamento, avaliação de desempenho etc.

Nesse estudo opta-se por destacar uma ferramenta considerada muito importante para o desenvolvimento e crescimento não só das organizações, mas de todas aquelas pessoas que dela fazem parte, sejam como colaboradores diretos ou

indiretos. A ferramenta é o *feedback*, que é “um processo de ajuda para mudanças de comportamento; é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas” (MOSCovici, 1995 apud OLIVEIRA, 2009, p. 01).

O *feedback* como ferramenta motivacional tem sido de fundamental importância para alinhar o indivíduo aos interesses organizacionais e, percebemos, que sem comunicação os resultados sobre determinada análise de desempenho pode acarretar insatisfação e comprometer o ambiente de trabalho. O retorno que o *feedback* pode proporcionar tanto para os líderes como para seus colaboradores auxilia na produção de resultados da empresa. Através dessa ferramenta, os líderes podem conseguir informações importantes sobre seus colaboradores e, com essas informações, passam a conhecê-los melhor, consequentemente, descobrem como estimular cada

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



um. Na percepção dos colaboradores, o *feedback* é de grande valia porque possibilita o diálogo entre o grupo e auxilia na execução das atividades.

O desafio dos gestores/colaboradores é saber usar o *feedback* para a construção de um ambiente saudável e não como “acerto de contas”. Dessa forma, saber passar os pontos avaliados com clareza e objetividade oportuniza uma atitude positiva diante da avaliação pela qual o colaborador está sendo submetido.

Este trabalho torna-se relevante por evidenciar como o *feedback* pode interferir no trabalho das pessoas, levando-se em consideração fatores como motivação, satisfação e desempenho profissional. Outro aspecto analisado é descrever como essa ferramenta torna-se imprescindível para o sucesso do ciclo motivacional dentro das organizações e, acima de tudo, como podemos perceber as mudanças trazidas pelo investimento em capital humano, através da valorização dos colaboradores.

O *feedback* possibilita apresentar a cada membro da equipe informações importantes da empresa que afetam direta ou indiretamente o funcionário, as metas estabelecidas, mostrar os pontos positivos ou negativos, vitórias ou derrotas, acertos e erros do trabalho executado e como as mudanças interferem no cotidiano da empresa.

Dificilmente uma pessoa consegue mensurar a contribuição da sua atividade ou execução do trabalho, é nesse aspecto que o *feedback* pode possibilitar uma maior chance de obter autoconhecimento pessoal e profissional em relação ao desempenho, seja, sobre o que faz de correto ou sobre os pontos em que necessita de mudanças.

Neste trabalho conhceremos o porquê dessa ferramenta ser de grande importância no meio corporativo e compreender a influência do fator motivacional para a satisfação dos colaboradores dentro da organização.



## 2. I – AMBIENTE ORGANIZACIONAL: INTERAÇÃO ENTRE SISTEMAS, PROCESSOS E PESSOAS

O ambiente organizacional apresenta um grau elevado de complexidade em todos os seus aspectos. Na parte estrutural, envolve sistemas e processos; na parte humana, envolve as pessoas, que são categorizadas em função de sua formação, competência, cargo etc. Os sistemas e os processos fazem parte estrutural da empresa sendo, constantemente, aprimorados pelos avanços tecnológicos e as novas demandas da sociedade. Na dimensão humana, em sua pluralidade, há um grau de complexidade maior que revela a dificuldade de avaliar e mensurar a contribuição de cada colaborador nos resultados obtidos.

O ambiente organizacional é o local onde grupos de pessoas, com funções diferentes, conhecimentos distintos e habilidades diversas se reunirem, diariamente, para executar uma atividade colaborativa em prol de um resultado organizacional coletivo.

### 2.1 DEFINIÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

Com tantos conceitos semelhantes de organização, três conceitos foram escolhidos para se destacarem neste estudo. O primeiro é o conceito desenvolvido por Cury (2000) a partir da união de conceitos de autores diversos: “[...] a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. (CURY, 2000, p. 116).

O segundo conceito vem do dicionário Aurélio: Organização sf. 1. Ato ou efeito de organizar (-se). 2. Modo porque um ser vivo é organizado. 3. Associação ou instituição com objetivos definidos. 4. Organismo. (DICIONÁRIO AURÉLIO, 1993 p. 395).

Já segundo Chiavenato (2000, p.44), “a organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente em que operam”.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Unindo os três conceitos podemos dizer que organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis individualmente.

## 2.2 O FATOR HUMANO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

O ambiente organizacional evolui constantemente, atuando em diferentes áreas e sofrendo as mais diversas influências do mercado. Dessa forma, busca responder adequadamente os impactos sofridos com estratégias inovadoras para obter maior competitividade.

Organizações podem ter as melhores máquinas, a mais avançada tecnologia, mas sem pessoas, não pode funcionar. Só há desempenho através do trabalho e tornar o trabalho produtivo é uma função essencial para a performance do negócio. As organizações da sociedade atual se tornam cada vez mais, os meios pelos quais os indivíduos buscam sustento, acesso a um status social, favorecer a comunidade e encontrar satisfação e realização.

Kirschner (1998) afirma que “a empresa pode ser tratada como construto social e objeto sociológico, capaz de autonomia e criadora do social no sentido literal do termo, isto é, daquilo que une os indivíduos e constitui uma sociedade.” É, portanto, um lugar de constante aprendizagem e de cooperação, em que diferentes culturas são interligadas. O engajamento e a colaboração para a empresa variam de pessoa para pessoa, de um tempo para outro; e variam, também, de acordo com as recompensas oferecidas pelas empresas.

Uma das razões por que muitas empresas não conseguem subir ao topo é porque os gestores não se comunicam de forma eficiente com os seus colaboradores e sendo assim, não conseguem construir um caminho de alto desempenho do trabalho do colaborador, prejudicando os resultados da organização.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Dutra (2008, p. 17) ressalta que “à empresa cabe o papel de estimular e dar suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que têm de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes”.

Tal postura conduz as empresas a entenderem melhor quem compõe sua organização, dando atenção individualizada, possibilitando incentivar pessoas a realizarem suas tarefas, dando-lhes significado e qualidade.

O fator humano nas empresas é com certeza o diferencial para o sucesso, denominador comum entre aquelas que atingiram não só a eficácia, mas também a eficiência. Não é suficiente a empresa procurar manter seus funcionários motivados, oferecendo qualidade de vida no trabalho, os empregados precisam fazer a sua parte, se quiserem ser inseridos no cotidiano empresarial.

Podemos dizer com toda certeza de que as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, criatividade e racionalidade. Empresas dependem direta e inevitavelmente das pessoas para produzir seus bens e serviços, e atingir os objetivos estratégicos e globais. Trata-se de uma relação de mútua dependência na qual há benefícios para ambas as partes. Sendo assim, as pessoas constituem o principal ativo da organização, e por esse fato, há a necessidade de tornar os gestores mais conscientes e atentos a seus colaboradores, criando vínculos e laços que venham gerar motivação suficiente para que eles apresentem um desempenho efetivo.

### **3. II – FEEDBACK: DEFINIÇÃO E ASPECTO GERENCIAL**

Definir *feedback* é o primeiro passo para sistematizar o estudo. Diversos autores apresentam concepções diferenciadas a respeito do termo, o que o torna amplo quando procuramos nos aprofundar.



No dicionário Houaiss (HOUAISS, 2009 apud ALONSO, 2009, p. 01): *feedback* é a "informação que o emissor obtém da reação do receptor à sua mensagem, e que serve para avaliar os resultados da transmissão da mensagem, reação a um estímulo".

Segundo Moscovici: "É comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas" (MOSCOVICI, 1975, p. 54).

Infere-se também que, "[...] *feedback* é um processo de retroalimentação, que se caracteriza em dar e receber informações sobre si e os outros, na medida que vão ocorrendo as interações e relações entre pessoas ou grupos" (GAPSKI, 2000, p.73)

Muitas são as definições e aplicações a respeito de *feedback*. As definições acima descritas apresentam, claramente, o significado dessa ferramenta. Essa troca de informação é de grande aproveitamento dentro das organizações, podendo ser usada em várias áreas, com aspectos e finalidades diferentes. Os principais objetivos estão pautados na melhoria no desempenho profissional, na satisfação dos colaboradores, no crescimento organizacional e, consequentemente, na motivação.

### **3.1 TIPOS DE FEEDBACK**

Nos dias de hoje, visando o crescimento, as organizações têm elevado seu investimento em comunicação. Ouvir e conversar com os liderados se faz de grande importância para compreender o ambiente dos negócios e ajudar em seu desenvolvimento.

Apontada como ferramenta essencial das relações interpessoais nas organizações, o *feedback* visa o desenvolvimento de equipes e é uma maneira de alinhar o trabalho do colaborador com o que a organização espera.



Para que o *feedback* seja eficaz em sua finalidade primordial - dar subsídios para que se desenvolvam comportamentos desejados - é necessário fazer a escolha certa de qual *feedback* utilizar entre os diversos tipos existentes.

### 3.1.1 FEEDBACK 360º

Para Chiavenato (2004) "trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de integração com o avaliado" (CHIAVENATO, 2004, p. 262).

Ao contar com *feedback* dos colegas de trabalho, dos clientes, do líder, as organizações esperam proporcionar a cada colaborador uma participação maior no processo de revisão e obter uma avaliação mais precisa do desempenho dos funcionários.

Pontes (2005 p. 140), enfatiza que este é um método de avaliação "mais confiável que as metodologias de avaliação tradicionais, uma vez que pressupõe múltiplas fontes de informação".

Esse tipo de *feedback* é bem aceitável no meio corporativo, pois as pessoas não o enxergam como uma forma de julgamento. Todos são avaliados, todos estão envolvidos e podem expressar suas opiniões, fazendo com que todos se sintam iguais e confortáveis ao se expressarem, sem medo de reprovação ou com receio de assumirem suas falhas e buscarem ajuda para as futuras melhorias.

### 3.1.2 FEEDBACK POSITIVO

Clements (1995 apud BALBINOT et al., 2005, p. 6) afirma que o

*feedback* positivo é o tipo de retorno que enriquece a equipe e a proporciona crescimento e implica em:

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Definir o que deu certo num comportamento em particular e proporcionar a recompensa adequada;

Definir o que não deu certo e ajudar a pessoa a descobrir a razão, o porquê, sem tentativa de buscar culpados;

Direcionar o enfoque para o comportamento e não para a pessoa;

É essencial ser honesto sem ser destrutivo;

Ser específico e não fazer generalizações negativas, porque ao fazê-las se está transformando uma oportunidade de *feedback* positivo em negativo.

Esse tipo de *feedback* é usado quando o funcionário apresenta um resultado ou comportamento muito bom. É feito com a intenção de que isso se repita ou se mantenha, o que o torna muito importante, pois aumenta a motivação do funcionário e consequentemente seu compromisso com a organização.

O *feedback* positivo auxilia na observação dos colaboradores em relação a suas falhas, possibilitando a vontade e necessidade de buscar mudanças. Trabalhar em cima das melhorias é muito mais agradável do que trabalhar em cima dos erros. Apontar apenas os erros acaba desmotivando os colaboradores, tornando uma situação simples em uma situação geradora de conflitos e de complexa solução, que acabará exigindo muito mais dos líderes e dos colaboradores envolvidos.

### **3.1.3 FEEDBACK NEGATIVO**

É aplicado quando um resultado está abaixo do esperado, ou quando um comportamento não condiz com a organização. Esse tipo de *feedback* é feito para auxiliar na mudança de comportamento ou mostrar ao funcionário os pontos nos quais ele está errando, onde precisa melhorar, para que este possa corrigi-los em atividades futuras.

Encontramos nesse tipo de *feedback* grandes dificuldades de aceitação por parte dos colaboradores, o que exige muita habilidade do avaliador ao ser colocado em prática.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



As pessoas possuem uma grande dificuldade em aceitar “críticas” e tendem a considerar a avaliação como um “acerto de contas” e muitas entendem como forma de julgamento, se comportando, por fim, de forma agressiva, criando certa resistência as questões avaliadas, impossibilitando uma mudança de comportamento mais adequada.

### **3.1.4 FEEDBACK 3X3**

De acordo com Gerber (2006), esse tipo de *feedback* proporciona informações de desempenho aos colaboradores, entretanto, sua particularidade está no controle das informações que circulam durante o processo, existindo apenas três aspectos contra e três prós sendo explorados de cada vez nas sessões; assim sugerindo uma proximidade entre “performance” versus “sentimentos” em colaboradores que preferem os resultados em face dos relacionamentos. Dentre as características desse processo podemos citar sua rapidez, continuidade e facilidade de adaptação às inúmeras situações do cotidiano.

Na mesma proporção em que você apresenta uma falha você traz uma qualidade, é um auxílio para que haja uma maior aceitação por parte dos colaboradores, onde as críticas acabam tomando proporções de dicas e passam a ser vistas de forma construtivas e incentivadoras na busca por melhorias.

### **3.1.5 FEEDBACK OFENSIVO**

Esse tipo de *feedback* infelizmente ainda é usado por líderes que são totalmente despreparados e que só conseguem adquirir a obediência ao invés de colaboração e alcance dos objetivos através da imposição e do uso do poder. Não sabem conquistar seus colaboradores através de diálogos. São totalmente atrasados e autoritários, o que hoje em dia é a maior causa da desmotivação dos colaboradores nas organizações e processos de assédio moral: “o *feedback* ofensivo, simplesmente,



desconsidera a pessoa que o recebe: é dado por meio de ameaça e imposição" (WILLIAMS, 2005 apud MOREIRA, 2008, p. 80).

#### **4. III – MOTIVAÇÃO: BREVE HISTÓRICO SOBRE AS TEORIAS MOTIVACIONAIS**

A administração está diretamente ligada à motivação dos seus funcionários. O comportamento dos indivíduos que exercem a alta gestão e/ou executivos induz o comportamento dos seus colaboradores e juntos buscam atingir as metas e objetivos organizacionais.

É inegável a importância da motivação para o bom funcionamento das organizações, o grau de desempenho dos colaboradores é determinado pelo que os motiva. Assim, se os líderes desejam melhorar os resultados de uma organização, precisam dar atenção aos níveis de satisfação dos seus subordinados, direcionando seus esforços para o alcance dos resultados desejados.

O conceito de motivação é amplo e a sua definição engloba fatores que influenciam e comandam o comportamento e conduta do ser humano, seja ele no meio organizacional ou social. A motivação é basicamente uma maneira de estimular, incentivar e manter os colaboradores satisfeitos em seu ambiente de trabalho e, dessa forma, buscar melhorias através do comprometimento para crescimento próprio e da organização na qual trabalha, melhorando o desempenho profissional.

Segundo Chiavenato (1982, p. 414):

para compreender o comportamento humano é fundamental o conhecimento da motivação humana. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Sendo assim os motivos variam de acordo com valores, expectativas e desejos de cada pessoa, pois elas possuem atividades, trabalham por interesses diferentes e possuem comportamentos específicos.

A motivação em si está dentro de cada um, uma pessoa não motiva a outra e sim estimula, incentiva e colabora para que essa motivação que existe dentro de cada um seja aflorada e colocada em prática. “A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa” (GOOCH; McDOWELL, 1997 apud PEREIRA, 2008, p. 01).

A motivação deve estar ligada a compreensão do comportamento humano, por serem diferentes umas das outras, a compreensão do que causa a motivação abrange muitas outras variáveis como: necessidades, diferentes expectativas, valores sociais, desejos, atitudes, entre outros aspectos. São muitos os aspectos que fazem com que as necessidades ou motivos pelos quais as pessoas possuem determinado comportamento variem, ao longo de suas vidas.

Existem várias teorias motivacionais que amparam o comportamento humano, mas nenhuma delas possui todas as respostas ou explicações sobre a motivação. Cada teoria tem um objetivo específico para uma meta.

Na verdade, muitas teorias são complementares, o desafio é juntá-las para tentar entender o seu inter-relacionamento. As três principais teorias motivacionais abordadas, do ponto de vista do estudo, enquadram-se na abordagem do tema central, - *feedback*, sendo analisadas a seguir para que se possa integrar os conhecimentos proporcionados por estas teorias e analisar os caminhos percorridos dos líderes nas organizações, quando buscam criar um ambiente motivacional.



## 4.1 TEORIA DE MASLOW

Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano, conhecido pelo seu estudo relacionado às necessidades humanas, criando uma pirâmide conhecida por hierarquizar as necessidades humanas.

Em seu estudo, identificou que os indivíduos criam suas motivações de acordo com suas necessidades, se manifestando em graus de relevância. Cada necessidade humana interfere no grau que será motivado e na realização do ser humano, para a partir daí prosseguir para outras necessidades, formando assim uma pirâmide hierárquica.

Segundo Chiavenato (1999, p. 594): “as necessidades fisiológicas, base da pirâmide, são entendidas como a fome, sede, sexo, abrigo, sono, isto é, está relacionada com a sobrevivência.”

As necessidades de segurança aparecem após serem supridas as necessidades fisiológicas. São fundamentadas na segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros.

As necessidades sociais são de grande relevância no processo motivacional, pois ao lidar com pessoas, consequentemente, lidaremos com sentimentos. Todos nós sentimos a necessidade de afeto, atenção e estamos sempre buscando relacionamentos duradouros, sejam amorosos, familiares ou profissionais. Temos uma necessidade da aceitação por partes daqueles que fazem parte do nosso convívio: “As pessoas sentem a necessidade de se relacionarem com as outras, de participarem de grupos e serem aceitas” (GIL, 1994, p. 122).

A necessidade de estima, está relacionada, segundo Bateman (1998, p. 365) à “[...] independência, realização, liberdade, status, reconhecimento e autoestima”, que se traduzem na forma como a pessoa se avalia e se vê. Essa busca por reconhecimento

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



acaba se tornando fator determinante para uma pessoa se sentir motivada ou não. Infelizmente, as pessoas necessitam do reconhecimento e valorização dos outros para se sentirem pertenças. Assim, segundo Gil (1994, p. 122) "As pessoas passam a desejar mais e querem ser reconhecidas e realizadas pelos outros".

A necessidade de autorrealização é baseada em levar o indivíduo a ser melhor do que ele realmente é, ela depende exclusivamente dele próprio: "São as necessidades mais elevadas e raramente são satisfeitas, porque o ser humano precisa estabelecer metas crescentes e sofisticadas" (CHIAVENATO, 2003, p. 118).

Essa busca constante pelo sucesso faz com o que o indivíduo nunca esteja completamente satisfeito. As buscas passam a ser constantes e, nem sempre, é possível alcançá-las de forma imediata. Tendo os objetivos alcançados, sempre surgirá um novo propósito, superando o anterior, pois, a maioria dos seres humanos quer obter sempre novas conquistas.

## 4.2 TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg foi um importante estudioso das motivações humanas, ficou conhecido devido à invenção da "Teoria dos Dois Fatores". Abraham Maslow, diferentemente, optou por estudar a satisfação das necessidades humanas, Herzberg se aprofundou em explorar o comportamento e a motivação das pessoas.

Herzberg desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de dois fatores distintos que devem ser considerados na satisfação do cargo: são os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais (SCHIMIDT, 2000 apud GOMES; MICHEL, 2007, p. 4).

Os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente de trabalho, isto é, salário, relacionamento entre os colegas, clima organizacional, tipos de chefia ou supervisores, condições físicas, política da organização, benefícios, entre outros

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



(Chiavenato, 1999, p. 596). Nas empresas em que este fator é considerado ótimo, os funcionários ficam prevenidos contra a insatisfação.

Os fatores motivacionais relacionam-se com as tarefas e os cargos exercidos por uma pessoa, sendo que se forem tidos como ótimos, o indivíduo ficará satisfeito e se não forem assim considerados, ficam insatisfeitos. Nesta vertente, para que haja satisfação, Herzberg (1959) apresenta o enriquecimento de cargos, o que trará aumento na motivação, na produtividade, no absenteísmo e na rotatividade (HERZBERG, 1959 apud CHIAVENATO, 2004, p. 69-71).

#### **4.3 TEORIA DA EXPECTATIVA**

Desenvolvida pelo psicólogo Victor Vroom, a Teoria das Expectativas em uma gama de diversas teorias, ela procura explicar as motivações humanas. De acordo com Vroom, o processo motivacional tem sua explicação nos objetivos e nas escolhas de cada indivíduo e das suas expectativas em alcançar esses mesmos objetivos.

Denomina-se expectativa o que o ser humano espera de seu desempenho e do resultado de suas ações. Se a expectativa for baixa, significa que o indivíduo se sente impotente para atingir a meta proposta e, para aumentá-la é necessário selecionar pessoas capacitadas, treiná-las adequadamente, esclarecer os objetivos e apoiar seus esforços (CHIAVENATO, 1999, p. 608).

É a teoria que mais se aproxima daquela originada de Herzberg, uma vez que está relacionada com a produção das tarefas, os cargos e as diferenças individuais.

A vantagem dessa teoria em relação às teorias baseadas nas necessidades, é que considera as diferenças dos indivíduos, valorizando o lado racional das pessoas, além de considerar o contexto da ação.



## 5. IV – FEEDBACK COMO FERRAMENTA MOTIVACIONAL

O *feedback*, quando aplicado nas organizações, torna-se uma possibilidade de mudança no comportamento de qualquer pessoa do grupo organizacional, o recebimento de *feedback*, tanto do positivo quanto do negativo, faz com que as pessoas possam melhorar suas deficiências e manter seus acertos. “[...] em nossa cultura o *feedback* ainda é recebido com críticas e tem implicações emocionais (afetivas) e sociais fortes. É necessário cautela, pois, em vez de facilitar, pode-se dificultar o processo de comunicação” (MOREIRA et al., 1997, p. 43).

No ambiente organizacional, receber um feedback negativo pode ser frustrante e gerar mágoas, até mesmo tensão, pois nem todos estão preparados psicologicamente para recebê-lo, e o encaram como uma afronta, se sentem agredidos, dificultando assim o processo motivacional.

O uso de perguntas, sendo estas bem elaboradas, ajudam bastante nesse processo de busca de informações para aplicação do *feedback*. Ao perguntar, o líder acaba ganhando a confiança do seu liderado, pois este o reconhece como alguém preocupado e interessado em ajudar seus colaboradores.

Um fator também de grande importância na aplicação do *feedback* é saber ouvir, antes mesmo de falar: “[...] saber ouvir é uma das técnicas mais desafiante, e a mais freqüentemente ignorada. [...] saber ouvir incentiva à boa comunicação entre as pessoas e possibilita elucidar mais adequadamente as intenções do outro” (GIL, 2001, p. 78).

Podemos perceber a grande importância de saber ouvir antes mesmo de falar, muitas pessoas agem de forma precipitada e acabam “metendo os pés pelas mãos”, podem acabar com todo um processo que está sendo aplicado de forma eficiente por não saberem à hora certa de ouvir e a de falar. Todos devem estar atentos para poder agir de forma correta e eficiente.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Considera-se que para efetuar um *feedback* eficaz, o mesmo precisa ser:

- Aplicável: dirigido a questões que podem ser modificadas pelo receptor, a partir do reconhecimento de uma falha ou desvio a corrigir;
- Específico: dirigido a questões ou áreas específicas de avaliação;
- Neutro: sem censura ou interpretação prévia;
- Oportuno: o mais próximo possível do fato gerador, em termos de tempo, avaliando as condições emocionais do emissor e receptor para que a comunicação seja eficaz e o mais neutra possível;
- Objetivo: clareza na mensagem, foco no problema, minimizando rodeios ou frase evasiva;
- Comunicação direta: pessoal e direta, sem omissão, evitando interpretação duvidosa, causada por recados dados por terceiros (GAPSKI, 2000, p. 74).

Tornando a prática de comunicação eficaz no ambiente organizacional, é possível estimar uma melhora no desempenho profissional, fazendo com que a empresa alcance suas metas e, consequentemente, obtenha sucesso em um meio cada vez mais competitivo.

## 5.1 IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* NAS ORGANIZAÇÕES

A avaliação de desempenho e as demais ferramentas motivacionais usadas nos métodos avaliativos não teriam a importância que têm hoje, se não houvesse a oportunidade dos colaboradores e dos empregadores obterem o retorno sobre os resultados esperados e alcançados através das atividades exercidas, sendo elas positivas ou negativas.

Através do *feedback*, os avaliados têm a oportunidade de concordar ou não com a avaliação, podendo assim ter o direito de questionar com o seu líder os pontos em que não concordam. Podemos perceber que o *feedback* facilita o trabalho do líder, dando a ele autonomia para estabelecer as metas e dar condições aos seus

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



colaboradores de chegarem à um resultado satisfatório tanto para a organização como para o indivíduo ou grupo.

Spector (2003, p. 85) define que os “*feedbacks*” podem ser úteis para explicar aos funcionários como aprimorar suas habilidades, a fim de conquistarem cargos mais elevados”.

Desse modo, a utilização do *feedback* colabora para o amadurecimento de habilidades, melhorias de desempenho, maior dedicação por parte dos colaboradores que se sentem mais seguros e abertos a mudanças. Aumentando a busca por crescimento pessoal e profissional, passando a visar o próprio crescimento da organização, pois se sentem engajados e motivados com os resultados, favorecendo as melhorias trazidas para o ambiente em que trabalham.

## 5.2 DAR E RECEBER *FEEDBACK*

Apesar da importância de dar e receber *feedback*, muitas são as dificuldades encontradas na aplicação desses dois processos. O medo de estar perdendo a independência ou ter de mudar são as principais dificuldades encontradas no caso de “receber *feedback*”. Infelizmente, nem todas as pessoas estão preparadas psicologicamente para receber *feedback*, em muitos casos não o desejam, e consideram desnecessária a aplicação do mesmo.

Já em relação a “dar *feedback*”, encontramos a necessidade de se demonstrar maturidade e bom senso; o medo das possíveis reações do outro ou o temor de ser mal interpretado, são as principais dificuldades encontradas.

Segundo Moscovici (2005, p. 95), para a superação de tais dificuldades é preciso:

1º. Estabelecimento de uma relação de confiança recíproca que diminua as barreiras entre o emissor e o receptor;

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



- 2º. Reconhecimento de que o *feedback* é um processo de exame conjunto;
- 3º. Aprendizagem de saber ouvir e receber *feedback* sem reações emocionais (defensivas) intensas;
- 4º. Aprendizagem de dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

Todos os indivíduos necessitam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo, pois através do *feedback* positivo o indivíduo mantém seus acertos e através do *feedback* negativo encontram a oportunidade de corrigir os erros e buscar melhorias.

## 6. V – METODOLOGIA

Para Oliveira (2002, p.57), “método significa uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer seja para estudá-lo, quer seja para explicá-lo”.

Sendo o interesse primordial desse trabalho, mostrar como o *feedback* pode interferir no trabalho das pessoas, levando-se em consideração fatores como motivação, satisfação e desempenho profissional dos colaboradores nas organizações, será utilizada a metodologia descrita abaixo.

### 6.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, a pesquisa é explicativa e descritiva. Quanto ao aspecto explicativo tem como objetivo tornar algo inteligível, visando esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para ocorrência de determinado acontecimento ou situação. Já no descritivo os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisador.



Quanto aos meios, a pesquisa é de campo e bibliográfica. Na pesquisa de campo encontra-se uma investigação realizada no local onde ocorre ou ocorreu uma situação ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Nesse tipo de pesquisa inclui-se aplicação de questionário. Quanto à bibliográfica, engloba um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros e redes eletrônicas, sendo utilizada para a fundamentação teórica do trabalho um estudo sobre os seguintes assuntos: *feedback*, tipos de *feedback*, importância do *feedback*, motivação nas organizações, principais teorias motivacionais, avaliação de desempenho, satisfação no trabalho, desempenho profissional, *feedback* nas organizações, dar e receber *feedback*.

De acordo com Oliveira (2002, p.88), a pesquisa bibliográfica “tem como objetivo encontrar as respostas aos problemas formulados, e o recurso é a consulta dos documentos bibliográficos”.

A aplicação desta técnica foi feita através de pesquisas nos acervos da biblioteca da faculdade e internet.

Quanto à forma de abordagem a pesquisa é qualitativa. Onde o uso de gráficos e medições em porcentagem, foi usado apenas estatisticamente para comprovar, dar melhor visibilidade e embasamento ao problema proposto.

## 6.2 SELEÇÃO DA AMOSTRA

No universo da pesquisa de campo, foi utilizada uma amostra não probabilística, por acessibilidade e tipicidade. Onde a amostra, são os alunos do 7º e 8º período do curso de administração da Faculdade São Camilo, totalizando em 87 questionários e no setor administrativo da empresa Li Figurantes e Modelos Ltda, empresa na qual estou inserida, totalizando 15 questionários. Sendo essa a seleção de amostra escolhida por questão de acessibilidade, minimização de tempo e por conter uma quantidade considerável de amostras. Totalizando em 102 questionários distribuídos e devidamente respondidos.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



## 6.3 COLETA DE DADOS

Para conhecer e mensurar como a ferramenta feedback pode interferir no trabalho das pessoas, levando-se em consideração fatores como motivação, satisfação e desempenho profissional dos funcionários nas organizações, os dados foram coletados por meio de pesquisa de campo, onde foi empregado o uso de questionário fechado, contendo 15 itens, nos quais cinco destes fazem parte dos dados demográficos. E serão feitas perguntas estruturadas em função de mensurar o impacto do feedback no trabalho das pessoas.

## 6.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa, onde os dados coletados, analisados e interpretados foram mensurados de forma a atingir o objetivo principal que é mostrar como a ferramenta feedback pode interferir no trabalho das pessoas, levando-se em consideração fatores como motivação, satisfação e desempenho profissional dos colaboradores dentro das organizações.

Para tratamento das respostas do questionário, foi realizada uma verificação da adequação das respostas no que diz respeito à coerência, eliminando aquelas que não estariam adequadas. Os dados foram mensurados em uma planilha eletrônica, como também a elaboração dos gráficos.

## 6.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

A metodologia escolhida encontrou para a pesquisa a seguinte dificuldade e limitação quanto à aplicação do questionário e tratamento dos dados: limitação quanto à seleção dos atores para responderem o questionário, tendo em vista que a intenção era aplicar apenas nas turmas de 8º período do curso de Administração, por estarem mais familiarizados com o tema, não sendo possível, pois, a quantidade de alunos não foi o suficiente para chegar à quantidade de amostras desejadas. Expandindo-se

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



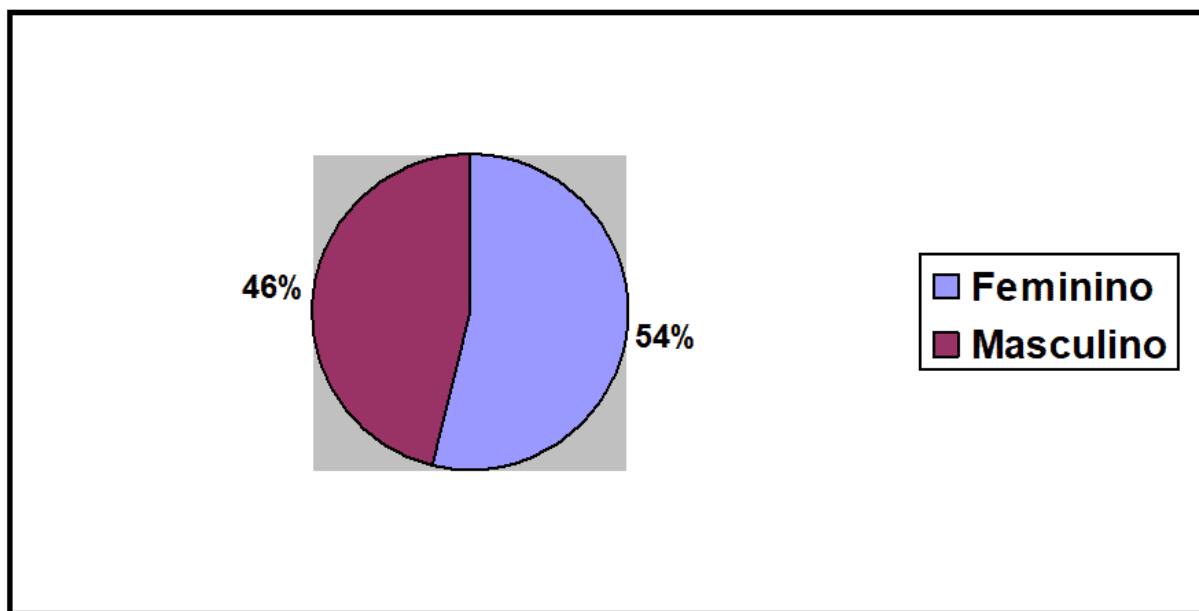
assim a seleção de amostra para outras turmas e para a empresa a qual estou inserida.

## 6.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo do questionário levou em conta o percentual de respostas de cada questão apurando o resultado de cada uma delas. A seguir, temos os resultados relacionados ao *feedback* no ambiente organizacional, sendo apresentado os resultados referentes a avaliação de um total de 102 questionários.

- Gênero

Ilustração 1 – Gênero



Fonte: *Elaborado pela autora*

A maioria dos entrevistados são do sexo feminino, representando 54% do total.

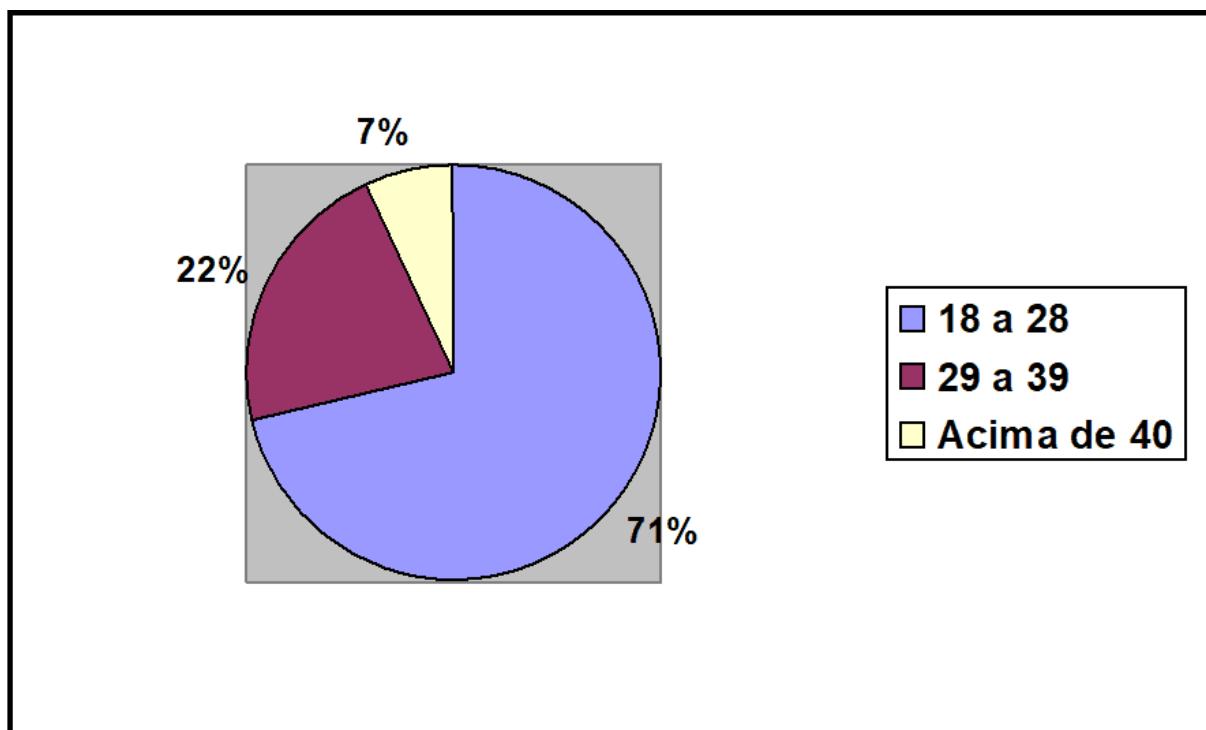
- Idade

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Ilustração 2 – Idade.



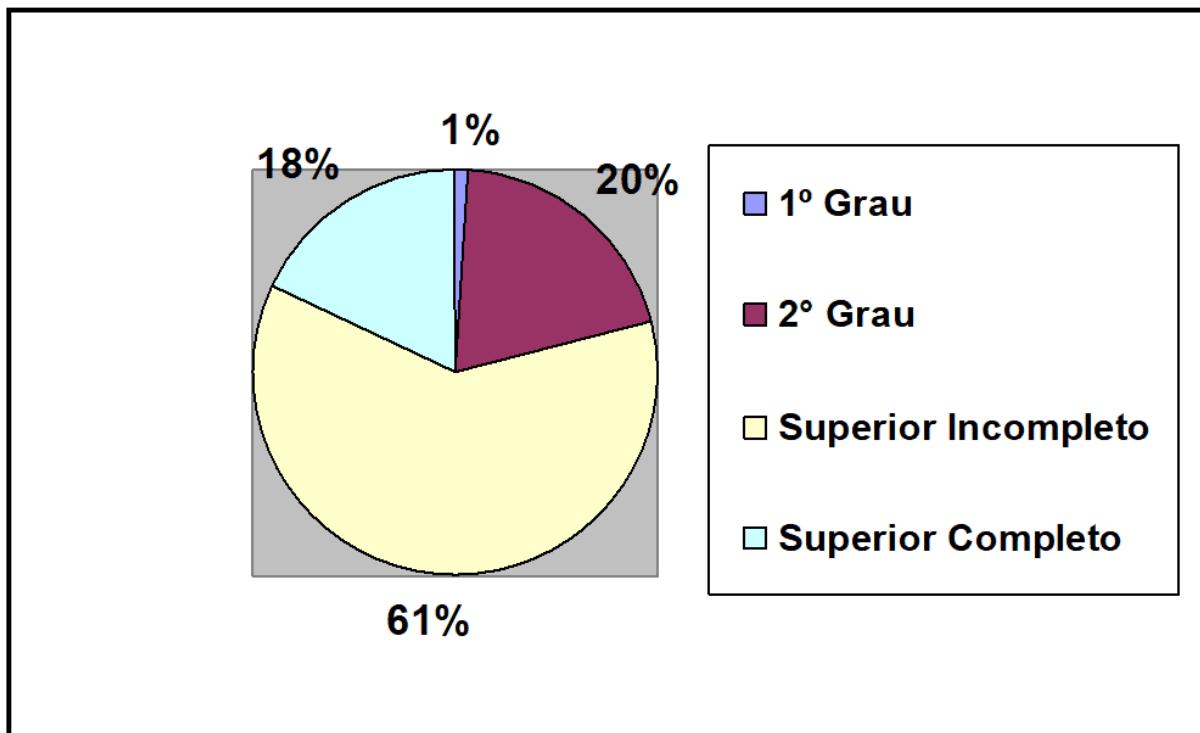
Fonte: *Elaborado pela autora.*

A questão teve o propósito de levantar a média de idade dos entrevistados. Verificou-se que 71% dos entrevistados têm idade média entre 18 a 28 anos, apresentando um perfil jovem.

- Grau de escolaridade



Ilustração 3 – Grau de escolaridade.



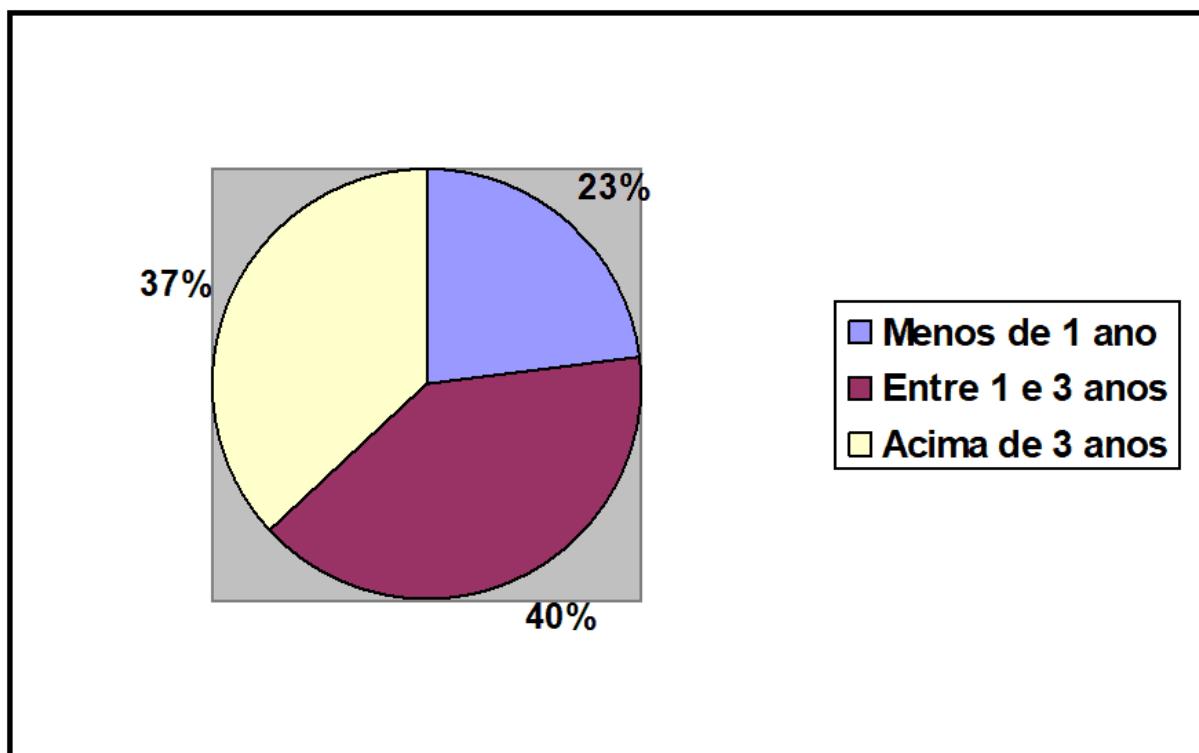
Fonte: *Elaborado pela autora.*

Verificou-se que 61% dos entrevistados cursam nível superior e estão buscando oportunidades de crescimento profissional. Os demais percentuais apresentam os seguintes dados: 18% já se encontram formados, 20% possuem o 2º grau completo e apenas 1% só completou o ensino fundamental.

- Tempo de empresa



Ilustração 4 – Tempo de Empresa.



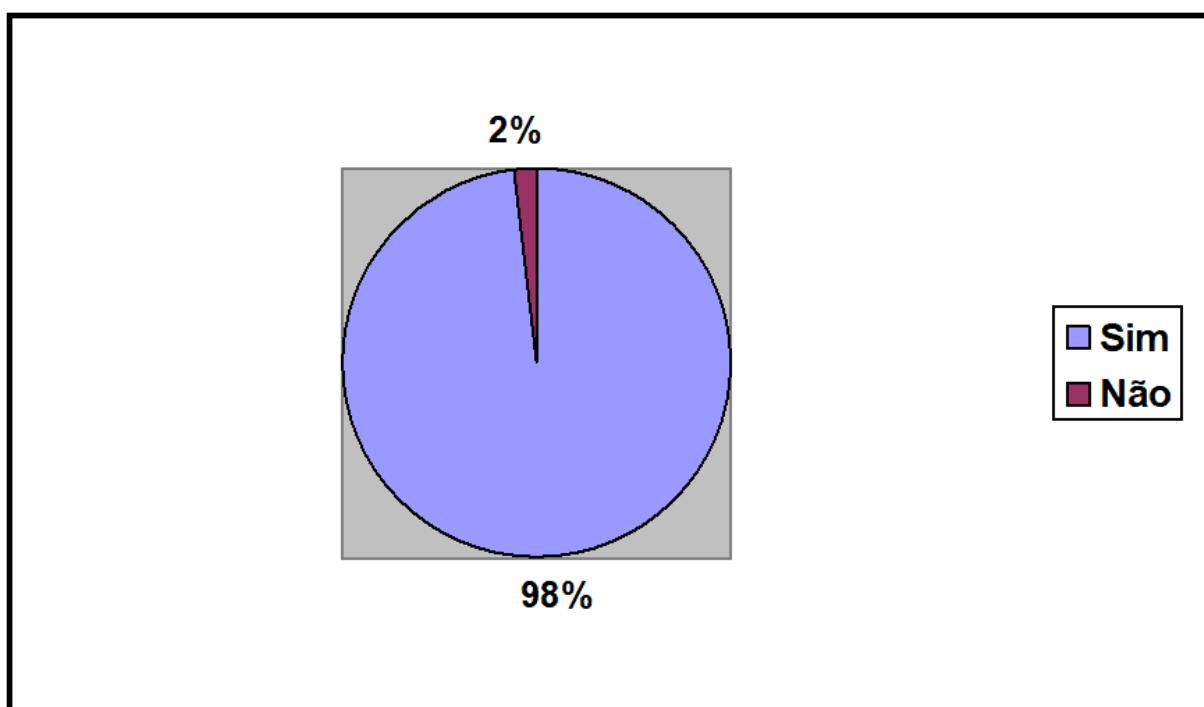
Fonte: Elaborado pela autora.

O gráfico demonstra que 40 % dos entrevistados possuem de 1 a 3 anos de empresa, 37% estão empregados na mesma empresa a mais de 3 anos e 23% possuem menos de 1 ano de tempo na empresa.

- Importância do *feedback* - Você considera importante o *feedback* ?



Ilustração 5 – Importância do *feedback*.

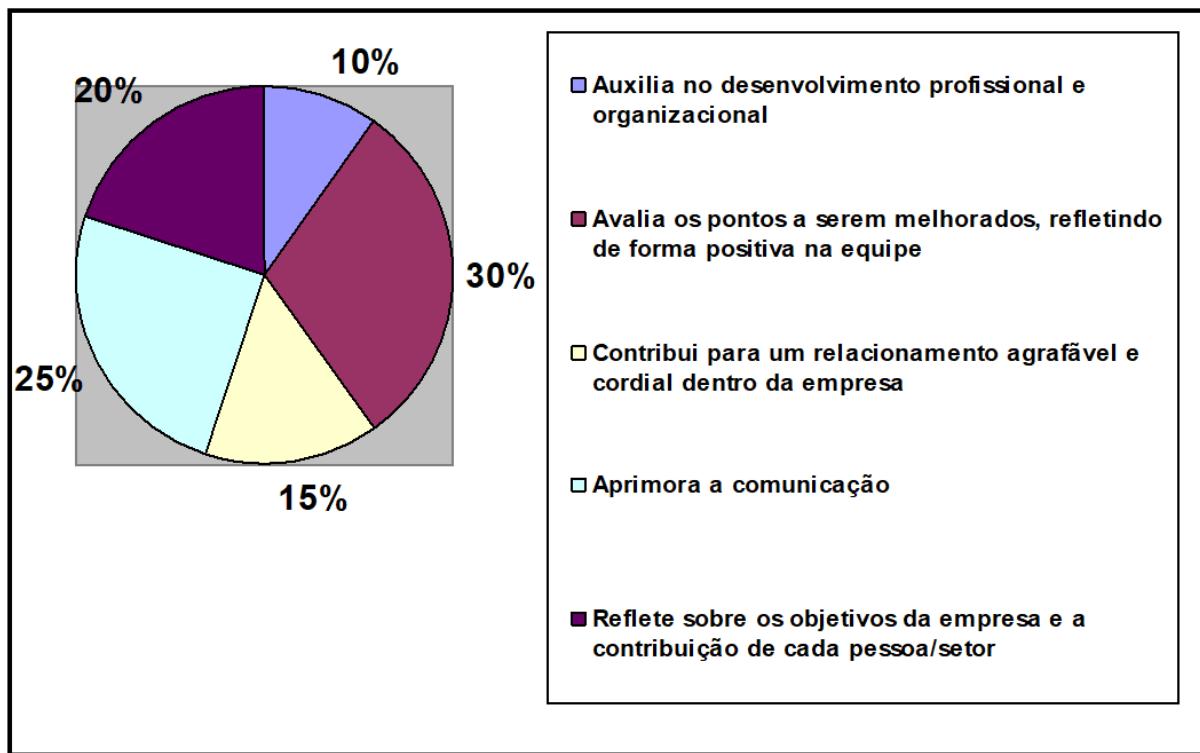


Fonte: *Elaborado pela autora.*

Buscou-se identificar a importância do *feedback* para os entrevistados. Em resposta a essa pergunta a maior parte dos entrevistados (98%) disseram que “SIM”, enquanto 2% responderam que não, conforme mostra a ilustração 5. Sendo essa a pergunta chave para responderem as demais questões. Visto que mesmo esses 2% sendo minoria, deve-se trabalhar em cima desses dados.

- Importância da prática do *feedback* na organização - O *feedback* é importante por quê?

Ilustração 6 – Grau de importância do *feedback*.



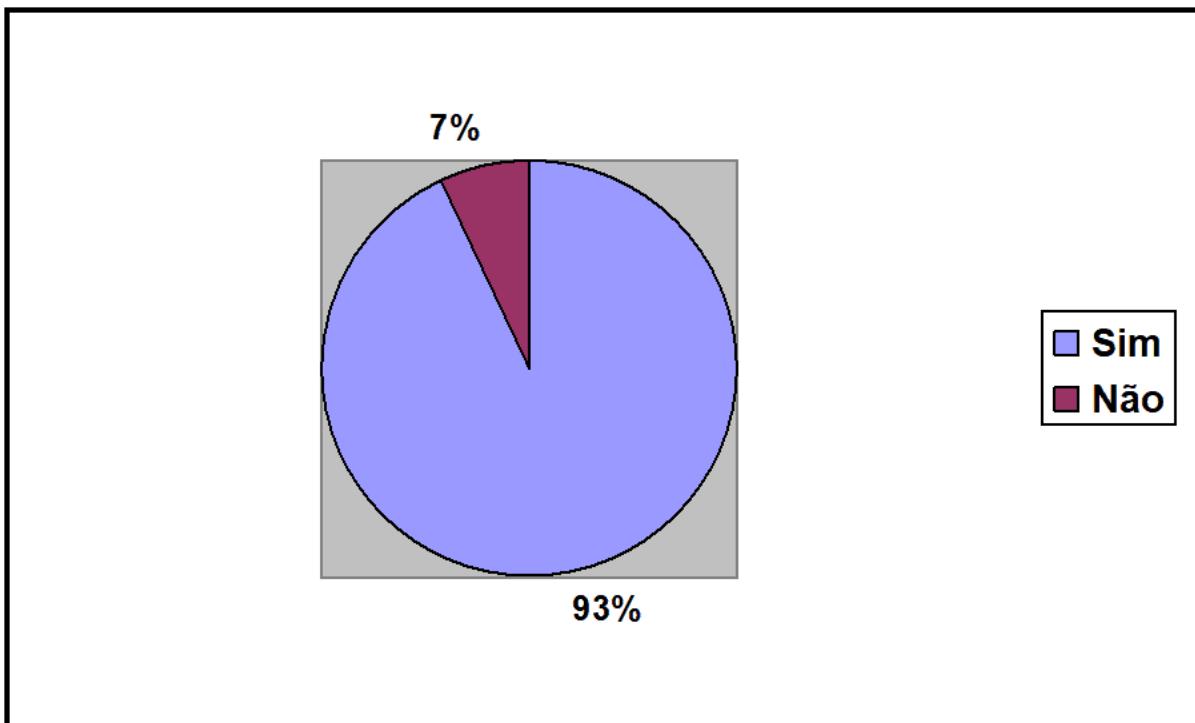
Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com o gráfico, os entrevistados consideram que a maior importância do uso da ferramenta *feedback* está relacionada com a avaliação dos pontos a serem melhorados, refletindo de forma positiva na equipe. Em seguida vem o aprimoramento da comunicação, que reflete sobre os objetivos da empresa e a contribuição de cada pessoa/setor. Com a comunicação melhorada o relacionamento dentro da empresa tende a se tornar mais agradável e cordial. E por último, foi classificado o desenvolvimento profissional e organizacional.

- Ferramenta Motivacional, *feedback* - Você considera o *feedback* como uma ferramenta motivacional?



Ilustração 7 – Ferramenta motivacional, *feedback*.



Fonte: *Elaborado pela autora.*

Através dessa questão, que é a pergunta chave para dar embasamento a proposta inicial do trabalho, mostrar o *feedback* como ferramenta motivacional nas organizações, - pode-se mensurar que 93% dos entrevistados enxergam o *feedback* como uma ferramenta motivacional, o que nos ajuda a responder à pergunta problema da pesquisa: como o *feedback* pode impactar na motivação, satisfação e, consequentemente, no desempenho profissional dos colaboradores. Em contrapartida, 7% não o consideram como uma ferramenta motivacional. O que indica uma necessidade de conscientização por parte dos empregadores para com seus colaboradores, mostrando que o uso dessa ferramenta é de grande importância na avaliação de desempenho e que pode interferir positivamente no ambiente de trabalho e estimular a motivação.

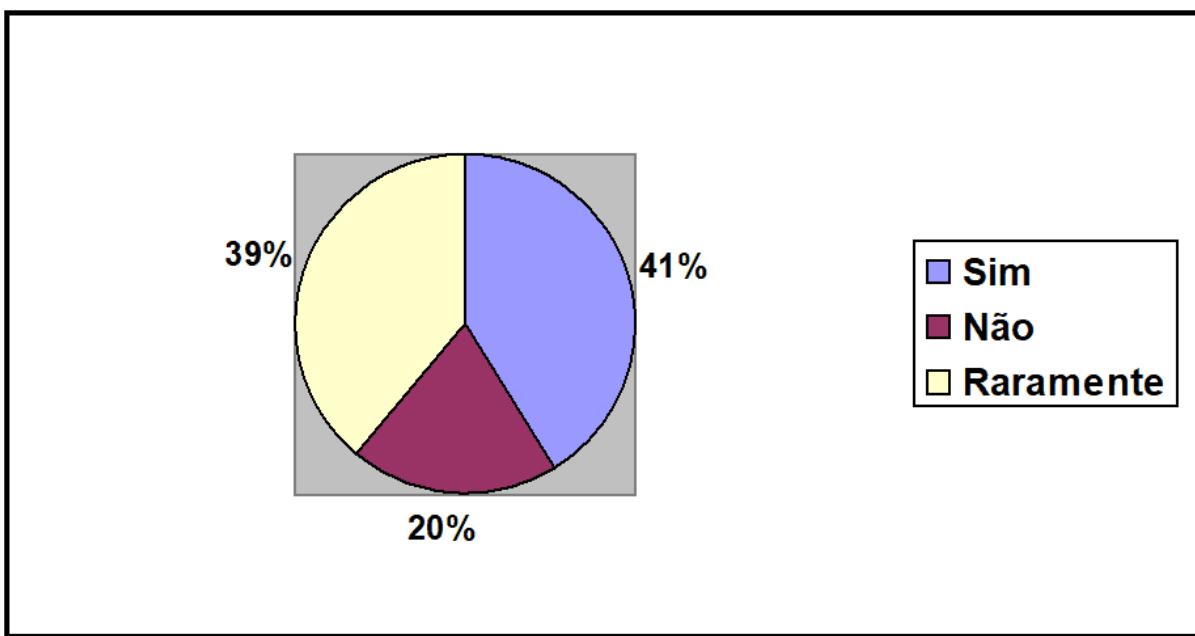
RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



- Prática do *feedback* - Você observa a prática do *feedback* na sua empresa?

Ilustração 8 – Prática do *feedback*.



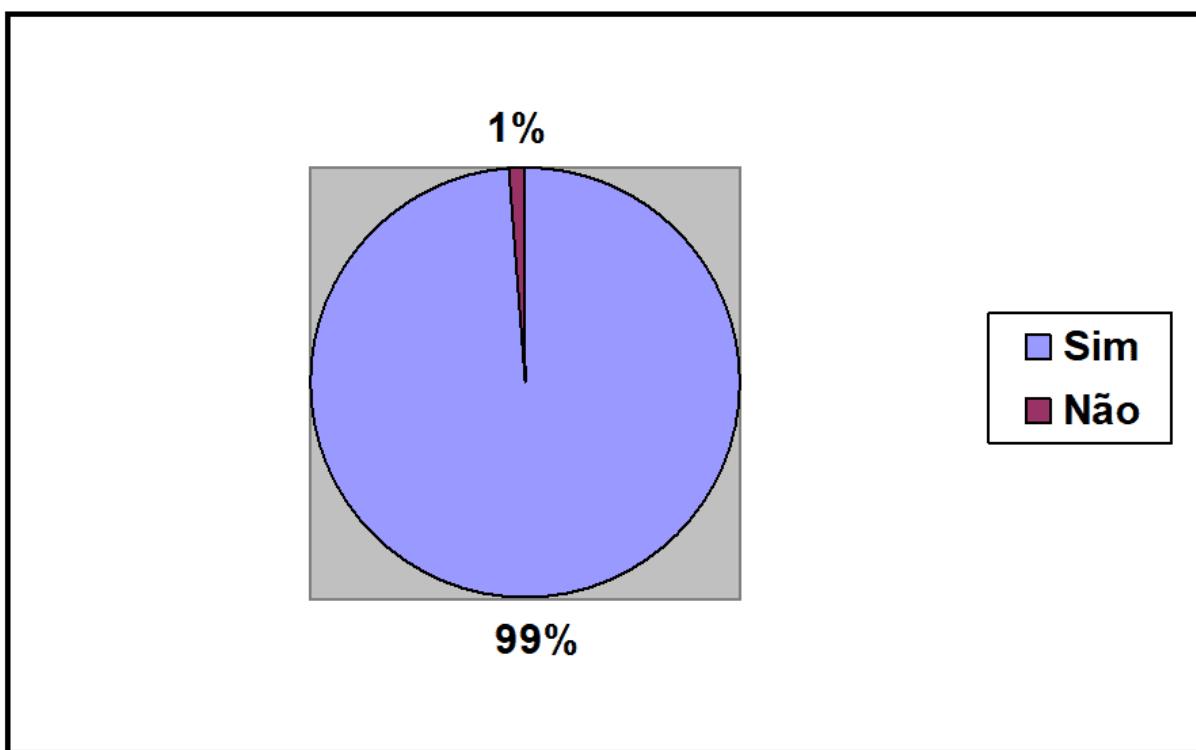
Fonte: *Elaborado pela autora.*

Sendo a prática do *feedback* importante para o bom desenvolvimento dos resultados, buscou-se identificar a prática dessa ferramenta dentro da organização. Podemos perceber que 41% dos entrevistados observam a prática do *feedback* nas empresas em que estão inseridos, 39% observam às vezes a prática do mesmo e 20% dos entrevistados não observam a prática do *feedback*. Os resultados mostram que ainda falta uma consciência em relação ao uso dessa ferramenta. Buscar a prática constante dessa ferramenta pode ser fator determinante para organização, principalmente, no quesito competitividade, como descrito na ilustração 8.

- Interferência do *feedback* no bom funcionamento do trabalho - O *feedback* pode interferir no bom desenvolvimento do seu trabalho?



Ilustração 9 – Interferência do *feedback*.

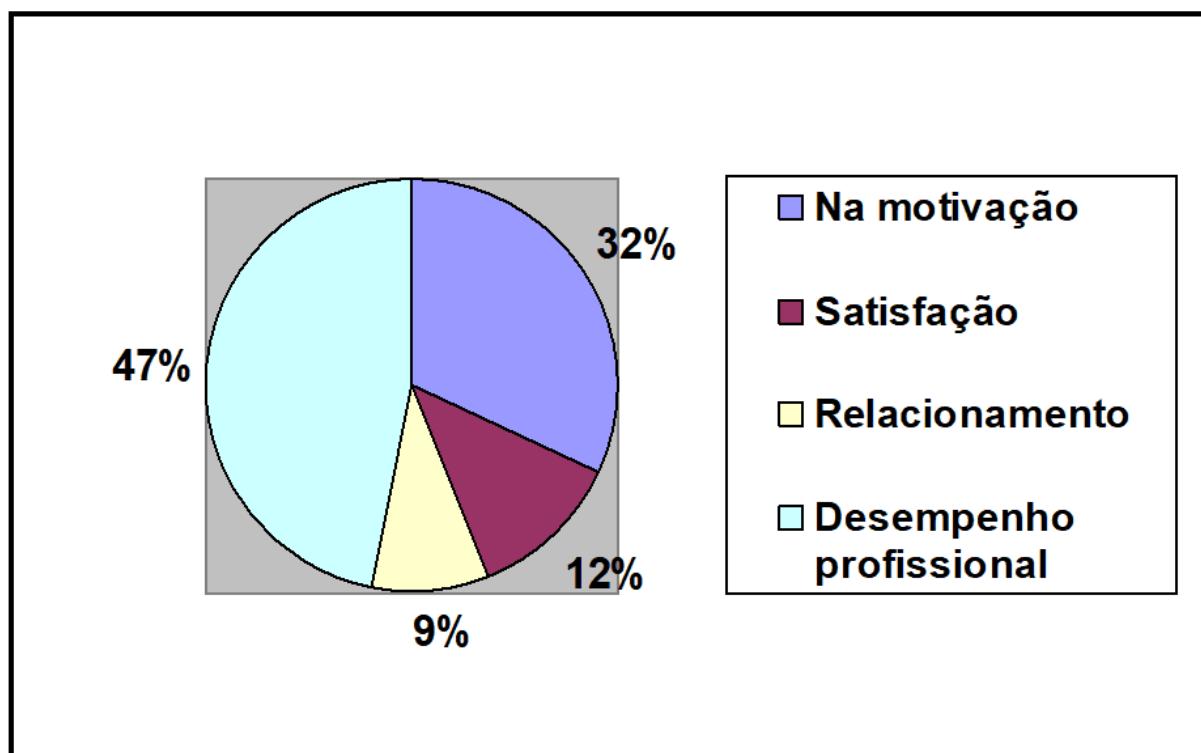


Fonte: *Elaborado pela autora.*

Percebe-se que 99% dos entrevistados consideram que o *feedback* é importante para o bom desenvolvimento do seu trabalho, o que permite dizer que o uso ou não dessa ferramenta afeta diretamente o desempenho profissional dos colaboradores. Podemos verificar que existe uma porcentagem mínima, em torno de 1%, que não o considera importante. Essa minoria deve ser considerada para melhorar a comunicação sobre a importância do *feedback* de forma clara e objetiva, visando o desempenho profissional dos mesmos, diante das tarefas propostas pelos seus líderes.

- De que forma o *feedback* interfere no trabalho - Caso a pergunta anterior seja afirmativa, pode interferir de que forma?

Ilustração 10 – De que forma o *feedback* interfere no trabalho.



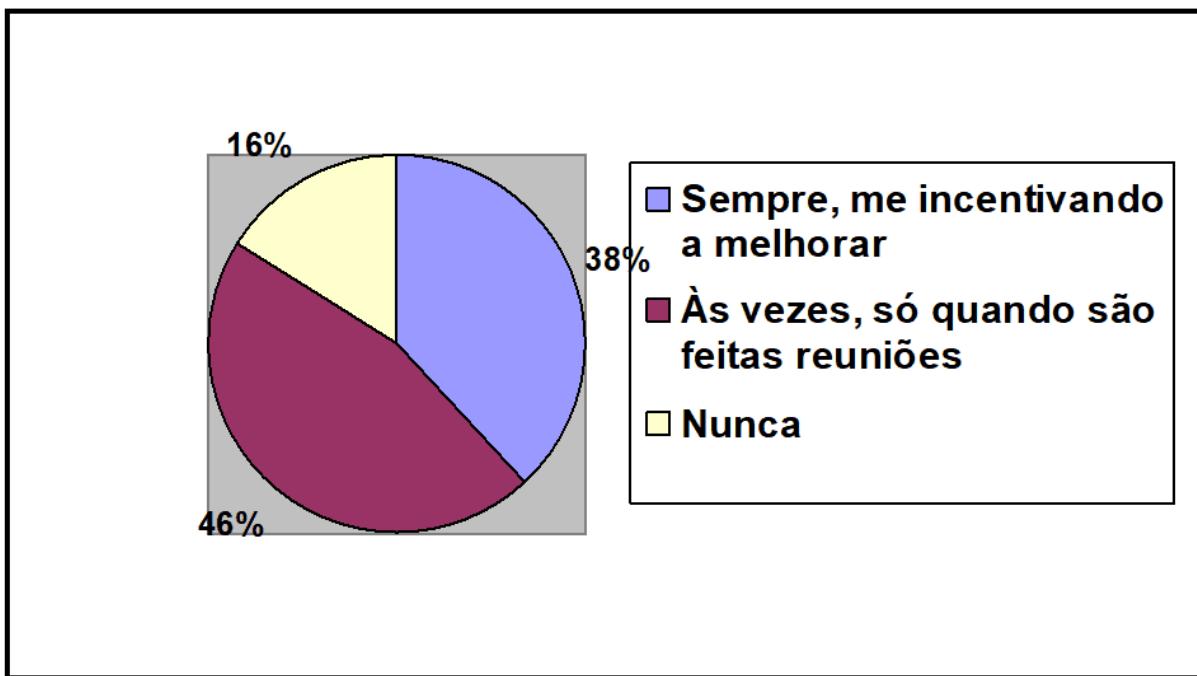
Fonte: *Elaborado pela autora.*

Visto que na questão anterior a maioria das respostas foram positivas, podemos observar que 47% dos entrevistados consideram que o *feedback* interfere no seu desempenho profissional e 32% na motivação, reafirmando assim que o *feedback* impacta na motivação e desempenho profissional dos colaboradores. Também podemos perceber que uma parte considera que o *feedback* interfere na satisfação, totalizando 12% dos entrevistados e 9% no relacionamento.

- Comunicação x Desempenho profissional - Você é comunicado sobre o seu desempenho no trabalho?



Ilustração 11 – Frequência de *feedback* na avaliação de desempenho.



Fonte: *Elaborado pela autora.*

O objetivo dessa questão é verificar se os líderes fazem uso da prática do *feedback*, voltado para a avaliação de desempenho. Do total dos entrevistados, 46% obtêm retorno do seu desempenho profissional apenas quando são feitas reuniões; 38% obtêm retorno do seu desempenho, com o auxílio da prática do *feedback* positivo, onde o líder além de dar um retorno, trabalha a motivação do colaborador, o incentivando sempre a buscar melhorias. Tendo em vista que 16% desses entrevistados não observam a prática do *feedback* nos resultados do seu desempenho profissional, pode-se perceber que os líderes ainda têm muito que trabalhar e melhorar a prática dessa ferramenta, para com manter seus colaboradores motivados e satisfeitos com o ambiente em que trabalham.

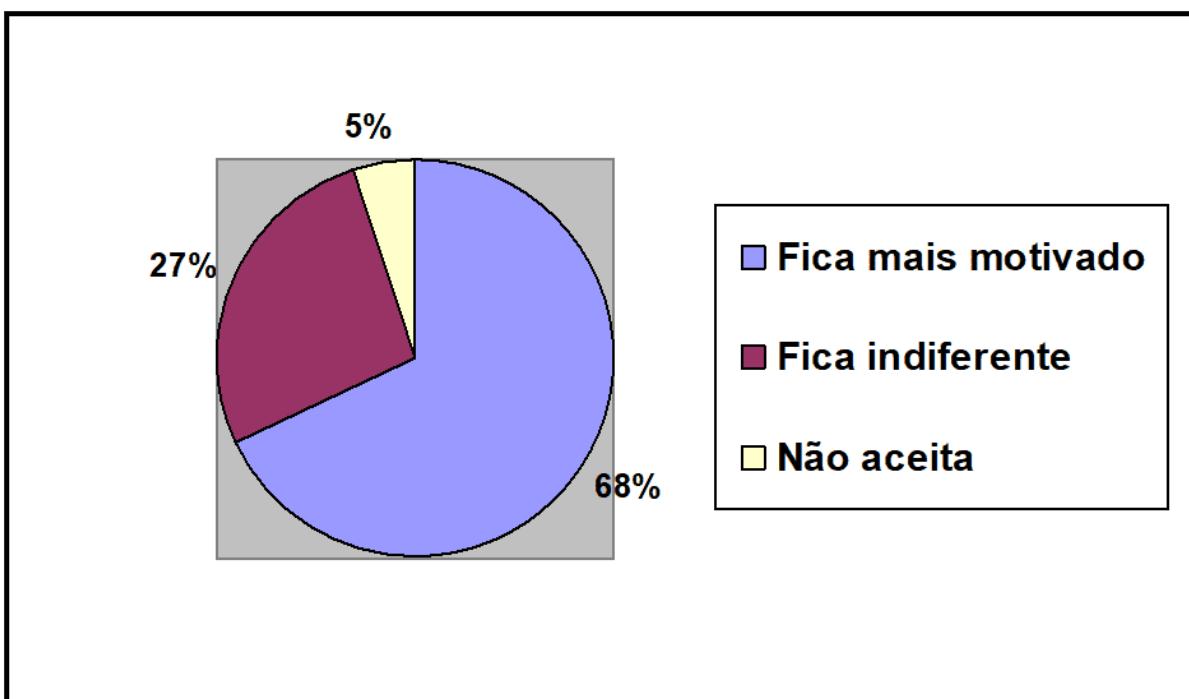
- Reação ao receber *feedback* - Como você reage quando é avaliada (o) e recebe *feedback* a respeito do seu desempenho?

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Ilustração 12 – Reação dos colaboradores ao receber *feedback*.



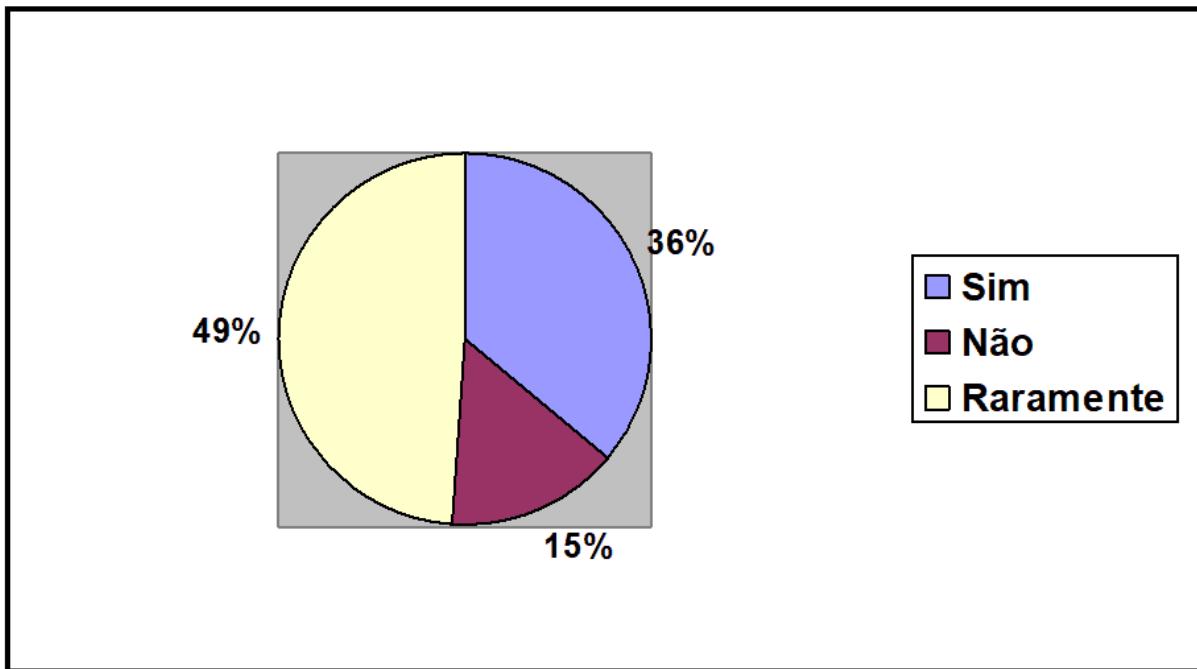
Fonte: Elaborado pela autora.

Sabendo da dificuldade de dar e receber *feedback* dentro das organizações, essa questão buscou verificar se os entrevistados/colaboradores estão preparados para receber *feedback* e suas possíveis reações. Dos entrevistados, 27% ficam indiferentes frente às avaliações; 68% dos entrevistados além de reagirem bem se sentem motivados, percebem que fazem parte da organização. Apesar de uma minoria de 5% não aceitarem, não deve ser descartado, pois mostra que o efeito de dar e receber *feedback* ainda deve ser trabalhado e reorientado.

- *Feedback* claro e objetivo, quanto as orientações sobre o trabalho a ser executado - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?



Ilustração 13 – *Feedback* claro e objetivo, quanto as orientações sobre o trabalho a ser executado.



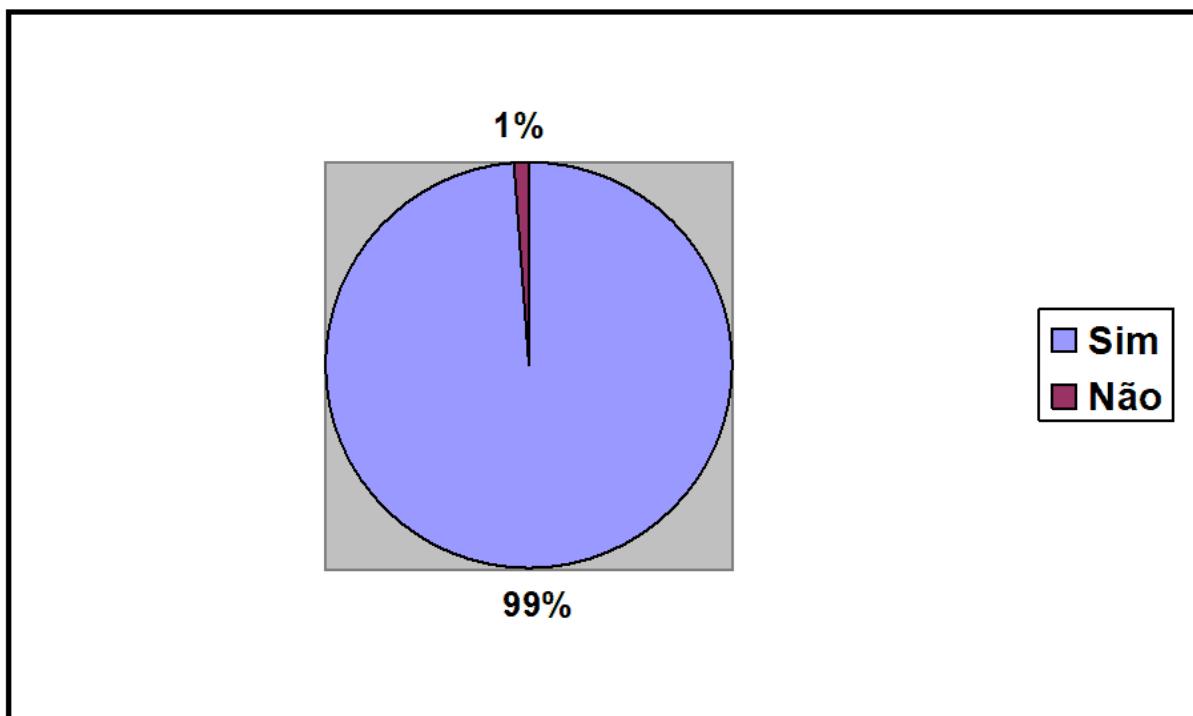
Fonte: *Elaborado pela autora.*

Ainda analisando as dificuldades de dar e receber *feedback*. Na questão proposta buscou-se verificar se os empregadores estão preparados ao dar *feedback*. Percebemos que a maioria, representando 49% dos entrevistados, consideram que as informações passadas por seus superiores às vezes são claras e objetivas e em outros momentos não. Enquanto 36% dos entrevistados consideram que as orientações que seus superiores passam a respeito do seu trabalho são claras e objetivas e 15% dos entrevistados não consideram claras e objetivas as orientações que lhes são passadas. Nessa último percentual há uma necessidade de se trabalhar as dificuldades que os empregadores encontram ao passar orientações, evitando assim a aplicação de um *feedback* negativo.



- Importância da prática do *feedback* no desenvolvimento da empresa - Você considera a prática do *feedback* importante para o desenvolvimento da sua empresa?

Ilustração 14 – Importância da prática do *feedback* para o desenvolvimento da organização.



Fonte: Elaborado pela autora.

Verificou-se que 99% dos entrevistados consideram que a prática do *feedback* é importante para o bom desenvolvimento da empresa. Apenas 1% não considera a prática importante. Reafirmando nessa questão o objeto do estudo, que é o *feedback* nas organizações. Como apresentado na ilustração 5, deve ser feito um trabalho dentro das organizações, conscientizando os colaboradores da importância da comunicação dentro da empresa.



## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente o *feedback* é fator imprescindível para o sucesso de qualquer relação, seja ela de negócio ou interpessoal. A ausência desta prática pode desencadear alguns problemas, dentre os quais, pode-se destacar a deficiência na comunicação, onde a falta de *feedback* pode gerar conflitos, insatisfação e improdutividade.

Nesse estudo procurou-se mostrar como o *feedback* interfere nas relações de trabalho, tendo em vista que a atividade profissional é fortemente influenciada por fatores como: motivação, satisfação e desempenho profissional, sendo estes os aspectos avaliados diante de uma situação de *feedback*. A partir da análise das informações coletadas com a pesquisa de campo, pode-se responder e dar embasamento a pergunta problema, que consiste em: O *feedback* interfere no trabalho das pessoas?

Para dar embasamento ao estudo, pode-se observar que, conforme a ilustração 7, 93% dos entrevistados consideram o *feedback* como uma ferramenta motivacional. Além disso, fica claro na ilustração 9, que interfere também no trabalho dos indivíduos, visto que 99% das pessoas entrevistadas responderam que o *feedback* é importante para o bom desenvolvimento de suas funções.

A partir dessas informações, torna-se necessário apresentar os principais ambientes em que o *feedback* atua. Assim, conforme ilustração 10, dos 102 entrevistados, 47% consideram que há influência no desempenho profissional, enquanto 32% consideram que o *feedback* interfere na motivação.

Como o objetivo deste trabalho é demonstrar as consequências do *feedback* nas relações de trabalho, através dos aspectos escolhidos para avaliação prática do mesmo, a revisão bibliográfica associada a pesquisa de campo demonstraram que o *feedback* é responsável por mudanças, tanto no que diz respeito ao trabalho dos indivíduos, quanto no seu nível de motivação, satisfação e desempenho profissional.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



Ao receber o *feedback*, os colaboradores se sentem motivados, estimulados a buscar por melhorias. Sentem-se como parte da empresa, como alguém realmente inserido, além de ter a percepção de que agregam valor, e que contribuem para o sucesso das metas. Assim, um trabalhador que se senta valorizado, reconhecido e considerado no seu ambiente de trabalho, direciona estes bons conceitos de forma a afetar positivamente seu desempenho profissional, procurando sempre fazer o seu melhor em prol do crescimento da organização.

Através deste trabalho, ficou clara a interferência que o *feedback* pode gerar nas relações de trabalho e na motivação dos indivíduos. Contudo, como pode ser visto nas ilustrações 8, 11, 12 e 13, também observou-se que ainda existem certas dificuldades a serem trabalhadas, tais como: fazer do *feedback* uma prática constante na empresa e não casualmente como apresentado na ilustração 8. Através da ilustração 12, pode-se verificar que as pessoas reagem bem às avaliações informadas pelas empresas. Trabalhando nesse quesito, verifica-se a necessidade de ir além e fazer do *feedback* uma ferramenta de estímulo, para que os colaboradores sintam que fazem parte das mudanças e melhorias, trabalhando assim o lado motivacional. Trabalhar a forma de dar e receber *feedback* também é muito importante, como visto na ilustração 13, onde ficou nítido que as informações nem sempre são claras e objetivas.

Por fim, o mais importante é tornar o *feedback* uma prática constante na avaliação de desempenho. O cuidado com a comunicação é o fator primordial para o sucesso da empresa, e é nesse ponto que os processos motivacionais podem ser trabalhados, a fim de melhorar o desempenho profissional dos colaboradores, através do comprometimento dos mesmos, para que se chegue a um mesmo objetivo e sucesso da organização.



## REFERÊNCIAS

ALONSO, Rita, 2013. **O Feedback e a aceitação do próximo.** Rita Alonso. Disponível em:

<<http://toquedemotivacao.com.br/?s=O+FEEDBACK+E+A+ACEITA%C3%87%C3%883O+DO+PROXIMO>> Acesso em: 28 Setembro. 2013.

ARRUDA, Ângela; CHRISÓSTOMO, Evangelina, RIOS, Sárvia, 2010. **Feedback em processos educativos e organizacionais.** FATE (Faculdade Ateneu). Disponível em:

<[http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/Feedback\\_em\\_Processos\\_Educativos\\_e\\_Organizacionais.pdf](http://www.fate.edu.br/revistacontabeis/images/stories/documentos/Feedback_em_Processos_Educativos_e_Organizacionais.pdf)> Acesso em: 23 Janeiro. 2014.

BALBINOT, Edemar Luiz et al. **A percepção e a auto percepção desenvolvidas por dinâmicas de grupo.** UFSM (Universidade Federal de Santa Maria). V.1 – Nº 3. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/45/3741>> Acesso em: 17 Fevereiro. 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: Uma abordagem contingencial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: Os novos horizontes em administração.** São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Geral.** 3. Ed. São Paulo: MakRon Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral de Administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística.** – 7. ed. rev. E ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.

DICIONÁRIO AURÉLIO, **Organização.** In: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda et al. Dicionário Aurélio. 1910 – 1989 Minidicionário da língua portuguesa. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2008.

EDIVINSSON, L. e MALONE, M.S. **Capital intelectual.** São Paulo: Makron Books, 1998.

GAPSKI, M. L. **O feedback eficaz: muito além da simples crítica, um ato de respeito e competência individual.** Revista FAE, Curitiba, Vol. 3 - nº 1, p. 74. Jan./abr. 2000.

GERBER, J. Z. **Jogo de empresas e a formação de líderes empresariais.** Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

GIL, Antonio Carlos, **Administração de Recursos Humanos,** São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001.

RC: 88574



GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo, 2007. **A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados.** Revistas científicas eletrônicas. Ano VII – Nº 13. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/kC7xKUQpezmWbO8\\_2013-4-30-10-35-34.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf)> Acesso em: 10 Fevereiro. 2014.

KIRSCHNER, Ana Maria. **A sociologia diante da globalização: a perspectiva da sociologia de empresa.** Antropológica, Niterói, v.4, p. 19-30, 1998.

MAXIMIANO, Antonio César Amarun. **Teoria geral da administração: Da escola científica a competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA. C. M. M. et al. **Habilidades gerenciais.** Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 1997.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** 5. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1975.

MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal.** 15. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2005.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, tgi ,tcc, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OLIVEIRA, Mailton França de, 2009. **Comunicação e Feedback.** Administradores.com. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/comunicacao-e-feedback/35367/>>. Acesso em: 10 Janeiro. 2014.

PEREIRA, Manoel Roberto de Jesus, 2008. **Qualidade de vida e motivação no trabalho.** Administradores.com. Disponível em:

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



<<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/qualidade-de-vida-e-motivacao-no-trabalho/25825/>> Acesso em: 05 Fevereiro. 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem.** 9. ed. São Paulo, 2005.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva 2003.

WILLIAMS. L. Richard. **Preciso saber se estou indo bem!!.** Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

## APÊNDICE

Título da pesquisa: O *feedback* como ferramenta motivacional nas organizações.

Responda todas as questões abaixo, lembrando que os dados coletados serão utilizados apenas para pesquisa acadêmica e serão tratados de forma sigilosa.

**"Feedback é comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas ou a própria organização em que esta inserido" (MOSCOVICI, 1975, P. 54).**

### Dado Sociodemográfico

1. Sexo : ( ) Masculino ( ) Feminino
2. Idade: ( ) 18 a 28 ( ) 29 a 39 ( ) Acima de 40
3. Grau de escolaridade:  
( ) 1º grau ( ) 2º grau ( ) Superior incompleto ( ) Superior Completo
4. Cargo que ocupa:  
\_\_\_\_\_

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>



5. Tempo de Empresa: ( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 3 anos ( ) Acima de 3 anos

#### Avaliação Do *Feedback* Pelos Colaboradores

1. Você considera importante o *feedback*?

( ) Sim ( ) Não

2. Caso afirmativo, enumere os itens abaixo atribuindo grau de importância a cada opção em escala de importância para você: 1 (mais importante) até 5 (menos importante). O *feedback* é importante por quê?

( ) Auxilia no desenvolvimento profissional e organizacional;  
( ) Avalia os pontos a serem melhorados, refletindo de forma positiva na equipe;  
( ) Contribui para um relacionamento agradável e cordial dentro da empresa;  
( ) Aprimora a comunicação;  
( ) Reflete sobre os objetivos da empresa e a contribuição de cada pessoa/setor.

3. Você considera o *feedback* como uma ferramenta motivacional?

( ) Sim ( ) Não

4. Você observa a prática do *feedback* na sua empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Raramente

5. O *feedback* pode interferir no bom desenvolvimento do seu trabalho?

( ) Sim ( ) Não

RC: 88574



6. Caso afirmativo, pode interferir de que forma?

(  ) Na motivação (  ) Satisfação (  ) Relacionamento (  ) Desempenho profissional

7. Você é comunicado sobre o seu desempenho no trabalho?

(  ) Sempre, me incentivando a melhorar

(  ) Às vezes, só quando são feitas reuniões

(  ) Nunca

8. Como você reage quando é avaliada(o) e recebe *feedback* a respeito do seu desempenho?

(  ) Fica mais motivado (  ) Fica indiferente (  ) Não aceita

9. As orientações que você recebe sobre seu trabalho são claras e objetivas?

(  ) Sim (  ) Não (  ) Raramente

10. Você considera a prática do *feedback* importante para o desenvolvimento da sua empresa?

(  ) Sim (  ) Não

Enviado: Maio, 2021.

Aprovado: Junho, 2021.

RC: 88574

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organizacoes>