



**REDE DOCTUM DE ENSINO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA**

**JAQUELINE FERNANDES DE JESUS SIELEMANN
LEONARDO DO ROSÁRIO SIELEMANN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO
FEEDBACK PARA MELHORAR OS RESULTADOS DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

**SERRA – ES
2014**

**JAQUELINE FERNANDES DE JESUS SIELEMANN
LEONARDO DO ROSÁRIO SIELEMANN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO
FEEDBACK PARA MELHORAR OS RESULTADOS DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, com ênfase no Bacharelado, da REDE DOCTUM DE ENSINO como requisito parcial para a obtenção do título de Graduado em Administração.

Coordenador Acadêmico:

Prof. Dr. Sidney de Carvalho Rosadas

Orientador Temático:

Prof. Me. Eduardo Silva Miranda

**JAQUELINE FERNANDES DE JESUS SIELEMANN
LEONARDO DO ROSARIO SIELEMANN**

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO
FEEDBACK PARA MELHORAR OS RESULTADOS DENTRO DAS
ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada ao Curso de Administração, com ênfase no Bacharelado, da REDE DOCTUM DE ENSINO como requisito parcial para a obtenção do título de Graduado em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

**Coordenador Acadêmico
Prof. Dr. Sidney de Carvalho Rosadas**

**Orientador Temático
Prof. Me. Eduardo Silva Miranda**

**Especialista
Prof. Ronaldo Paulino Nascimento**

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia primeiramente a Deus, que me colocou de pé e me fez percorrer os longos caminhos desta jornada, me deu coragem para vencer os obstáculos encontrados, vencer os medos e as barreiras, e, acima de tudo força para alcançar a vitória. Dedico também, aos meus pais, por sempre estar ao meu lado e me apoiar durante toda a minha vida, sem medir esforços para que eu pudesse concretizar meus sonhos, mostrando o caminho que deveria andar, com dignidade, honestidade e sempre respeitando o próximo. Ao meu esposo Leonardo, por trilhar comigo os caminhos desta jornada de vitória, apoiando e dando força sempre que eu, por algum motivo, quis desfalecer ou desanimar.

Jaqueline Sielemann

Dedico essa monografia primeiramente a Deus e aos meus pais, que sempre fizeram o possível para que eu me tornasse uma pessoa melhor, e dentro das possibilidades, realizar meus sonhos, fazendo um sonho deles também. Sempre incentivaram e estiveram do meu lado, ensinando a caminhar com dignidade e sabedoria dando a devida educação (seja pessoal ou educacional) como a principal porta de entrada para vida. A minha esposa Jacqueline, que, está junto comigo ao longo destes 22 anos e, aqui, também, me ajudou a trilhar os caminhos difíceis encontrados nesta jornada para que eu pudesse alcançar a vitória, de modo a não desistir jamais, independente das dificuldades.

Leonadro Sielemann

AGRADECIMENTO

De Jaqueline Fernandes de Jesus Sielemann

A Deus, muito obrigado por que foi e sempre será meu refúgio e fortaleza, mandando-me em segurança.

Ao meu esposo Leonardo, por me apoiar e percorrer junto comigo esta jornada, nas horas boas e também nas horas difíceis, ao longo destes 22 anos de convivência.

Ao meu filho Hiego, que é a razão maior da minha existência, é por ele luto pelos objetivos, a fim de que possa ser exemplo para ele se tornar uma pessoa melhor e almejar também suas conquistas.

Ao meu grupo de todos os trabalhos no qual Jivanildes, Leonardo, Marcos, Samuel e Alexia, sempre estiveram junto comigo, acreditando e confiando em mim, pelo companheirismo, pela dedicação, por me aceitar, ajudar, acalmar quando muitas vezes o desespero e a ansiedade falaram mais alto, enfim rirmos de nossas atrapalhadas juntas, muitas vezes.

Ao Diretor Alexander Castro e o Coordenador Rodolfo Gavassoni, que voluntariamente contribuíram sempre, para a evolução de nosso aprendizado e o nosso crescimento.

Ao meu Coordenador Acadêmico e professor Sidney Rosadas, por contribuir para o enriquecimento de nossa pesquisa, presente a todo momento nestes dois últimos períodos da faculdade.

Ao meu Orientador Temático e professor Eduardo Miranda, que além de ser um mestre, sempre esteve disposto a nos ouvir e nos ajudar.

A todos os professores da Rede Doctum de Ensino Superior, onde alguns já se foram, outros continuam, novos vieram, por contribuir de alguma forma, para nosso

crescimento, pelo conhecimento transmitido, muito obrigada. A todos os funcionários da Rede Doctum de Ensino Superior, pela atenção, e disposição.

Aos amigos e colegas da faculdade, alguns mais próximos, outros nem tanto, mas que de alguma forma contribuíram para que eu chegasse até aqui, por tornar minha caminhada e todas as semanas na faculdade mais alegres. Vocês sempre terão um lugar especial em minha vida e no meu coração.

Jaqueline Sielemann

AGRADECIMENTO

De Leonardo do Rosário Sielemann

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua fidelidade e por ser meu amparo incondicional, guiando-me sempre nos caminhos que devo andar.

Aos meus pais, (infelizmente hoje só tenho minha mãe), que me fizeram ser o homem que sou, bom marido, bom pai e me ensinando os propósitos de Deus para minha vida.

A minha família, em especial minha esposa Jaqueline e meu filho Hiego, no qual tento passar principalmente para ele, tudo o que meu pai me ensinou como: Ser responsável, sincero e honesto, e, por toda força e luta que passamos juntos para poder realizar esse sonho e tantos outros na comunhão em família.

Ao meu grupo de trabalhos composto pelos amigos Marcos, Samuel, Jivanildes, Alexia e também a Jaqueline minha esposa, por sempre estarem dispostos a me ajudar em tudo o que fizemos juntos e hoje, estamos concluindo essa graduação... Como planejamos e sonhamos.

Aos professores, que se dedicaram e contribuíram de forma ímpar para o ensino e para o crescimento profissional de todos nós, alunos, sendo fundamentais em nosso sucesso acadêmico.

Aos meus amigos e colegas da turma, que fizeram muita diferença nessa caminhada. Principalmente aqueles que pude conviver de forma mais próxima, por estar sempre ao meu lado, amigos esses que levarei por toda minha vida. Em cada fase do curso, contribuíram de forma direta ou indireta, para que eu pudesse alcançar meu objetivo: Minha graduação.

Leonardo Sielemann

EPÍGRAFE

É melhor lançar-se à luta em busca do triunfo mesmo expondo-se ao insucesso, que formar fila com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito; e vivem nessa penumbra cinzenta sem conhecer nem vitória nem derrota(Franklin Roosevelt).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Demonstração de Liderança com Estilo Autocrático.....	21
Figura 2 – Demonstração de Liderança com Estilo Paternalista.....	22
Figura 3 – Demonstração de Liderança com Estilo Liberal.....	23
Figura 4 – Quadro de Elementos da Comunicação.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Pergunta 03 da Pesquisa.....	41
Gráfico 02 – Pergunta 07 da Pesquisa.....	42
Gráfico 03 – Pergunta 10 da Pesquisa.....	43
Gráfico 04 – Pergunta 16 da Pesquisa.....	44
Gráfico 05 – Pergunta 23 da Pesquisa.....	46
Gráfico 06 – Pergunta Geral da Pesquisa.....	47

RESUMO

Todas as organizações que buscam sobreviver no mercado competitivo, necessitam de alavancar seus conhecimentos, buscar alternativas para enquadrar seus processos internos e com isto alcançar bons resultados. O objetivo desta pesquisa foi analisar de que forma estes itens estão sendo propostos e se existe uma eficácia em sua aplicação para buscar melhores resultados dentro da organização. A abordagem dos temas, foi feita através de coleta de dados de uma pesquisa de campo, realizada por meio de um questionário de perguntas e respostas, onde pode-se avaliar os itens de liderança, comunicação e feedback. O tema sobre liderança foi abordado e a pesquisa mostrou que a maioria dos colaboradores apoiam o líder/gestor que possuem, assim como informaram que este está apto às mudanças, sugestões e principalmente melhorar o trabalho em equipe. Com relação a comunicação interna, pode-se observar que existe um processo que está passando por melhorias e que este tem sido repassado aos colaboradores de uma forma objetiva. Com relação ao feedback, apesar de ser um tema um pouco mais contundente para ser avaliado, também obteve uma boa receptividade e uma gama de informações, com relação a opinião dos entrevistados. Isto tudo, faz crer, que de um forma geral, existem os processos dentro da organização que são seguidos, mas, que a melhoria continua é um fator ímpar, que deve ser de responsabilidade de todos os envolvidos, para buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados, e alcançar melhores resultados para a organização.

Palavras – chave: Liderança, Comunicação e Feedback.

ABSTRACT

All organizations that seek to survive in the competitive market, need to elevate their knowledge, seek alternatives to frame their internal processes and achieve good results. The purpose of this research was to examine how these items are being proposed and if there is efficiency in its application to get better results inside the organization. The approach of the subjects was made by collecting data from a field survey, conducted through a questionnaire, that can evaluate the items of leadership, communication and feedback. The theme about leadership was approached and the survey showed that the majority of employees support their leader/manager, they also informed that he/she is receptive to changes, suggestions and especially to improve teamwork. Regarding internal communication, it was observed that there is a process that is going through improvements and it has been passed to employees in an objective way. Regarding feedback, despite being a scathing theme to be evaluated, it also had a good receptivity and a peak of information, regarding the opinion of the interviewed. This all leads to the belief that, in general, there are processes inside the organization that are being followed, but the improvement is a unique factor, that should be the responsibility of all involved to seek excellence in the quality of services, and achieve better results for the organization.

Key Words: Leadership, Communication and Feedback.

SUMÁRIO

1.....	IN
TRODUÇÃO.....	14
2.....	A
CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO	16
2.1.....	C
ONCEITOS DE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E FEEDBACK.....	16
2.2.....	O
S OBJETIVOS	16
2.2.1.....	O
objetivo final	16
2.2.2.....	O
s objetivos intermediários	17
2.3.....	A
SUPOSIÇÃO	17
3.....	F
UNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
3.1.....	C
ONCEITOS DE LIDERANÇA	18
3.2.....	E
STILOS DE LIDERANÇA	19
3.2.1.....	E
stilo autocrático.....	20
3.2.2.....	E
stilo paternalista	21
3.2.3.....	E
stilo permissiva (liberal ou laissez-faire).....	22
3.2.4.....	E
stilo participativa ou democrático.....	23
3.3.....	C
OMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	24
3.3.1.....	A
importância da comunicação interna nas organizações	25

3.3.2	O
s quatros elementos básicos da comunicação nas organizações	26
3.3.3	O
s princípios para uma comunicação eficiente	28
3.3.4	B
arreiras à comunicação.....	29
3.3.5	E
estratégia para uma boa comunicação empresarial.....	31
3.4	C
ONCEITO DE FEEDBACK	33
3.4.1	A
s dificuldades de recepção e de repassado feedback	35
3.4.2	C
omo superar as dificuldades do feedback	35
3.4.3	C
omo transmitir o feedback em grupo.....	36
4.	M
ETODOLOGIA	37
4.1 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA	37
4.2 QUANTO À FORMA DE COLETA DE DADOS.....	38
4.3 QUANTO AO MODELO DE ANÁLISE DE DADOS.....	38
4.4 QUANTO AO UNIVERSO DA PESQUISA	38
5.	O
PERFIL DA EMPRESA TRACOMAL.....	39
6.	A
PESQUISA DE CAMPO NA TRACOMAL	40
7.	A
ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	40
8.	C
ONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48

9.	R
REFERÊNCIAS	50
10.	A
PÊNDICE I (Questionário de pesquisa)	52
11.	A
PÊNDICE II (Gráficos Gerados na pesquisa)	53

1 INTRODUÇÃO

Qualquer empresa seja ela, de pequeno ou grande porte, não sobrevive sem a comunicação. A comunicação dentro de uma organização é o principal elo que une gestores e funcionários tornando-se fundamental para a sobrevivência do negócio, porém não é uma tarefa fácil administrá-la.

Um sistema de comunicação eficaz é o grande desafio que as organizações enfrentam na atualidade, já que, muitos erros em empresas, podem ser atribuídos a falhas de comunicação. Ter um sistema de comunicação eficaz é uma estratégia considerada necessária para empresas que buscam crescimento e cultura organizacional.

Dentro de uma organização, é de suma importância avaliar a comunicação interna entre líderes e seus liderados, saber se o feedback têm a funcionalidade devida, pois para se obter a eficácia nos resultados de qualquer equipe dentro da organização, se faz necessário saber o que realmente esta implicando direta ou indiretamente para que isto ocorra.

Para que se consiga o retorno das informações, se faz necessário um trabalho em que se mantenha uma relação segura e confiável com os funcionários, pois é através desta relação que os resultados serão alcançados e por sua vez refletiram na melhora do desempenho desta empresa, junto aos seus clientes externos que são o seu foco.

O feedback é uma ferramenta comunicacional que consiste em dar um retorno, uma informação a um colaborador sobre desempenho e comportamento com a finalidade de orientar, melhorar, estimular e até repreender, portanto se faz necessário analisar esta ferramenta dentro do processo de comunicação organizacional de uma empresa, em que o intuito é sanar todas as dúvidas existentes, para que tanto os gestores quanto seus subordinados, possam juntos, engajar em um propósito de melhoria contínua para alcance de bons resultados.

Através da comunicação, os gestores definem os objetivos dentro das empresas, em atividades administrativas, pois são por meio dessas atividades, que se definem e realizam-se todos os processos de produção, nos quais seus subordinados, ou seja, seus funcionários, de posse destes recursos, identifiquem seu progresso ou possíveis falhas, com intuito de solucioná-las, para que o sucesso da organização ocorra.

A finalidade da comunicação organizacional é também viabilizar uma conscientização e participação de todos, por isto os gestores precisam utilizar um processo de comunicação eficaz e usar o feedback como ferramenta principal na busca de maior estímulo, comprometimento e motivação de seus liderados.

2 A CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

Pretende-se abordar neste estudo os princípios da liderança, da comunicação interna e do feedback nas organizações, e, seus significados para buscar o etendimentoe desenvolver dentro do nosso cotidiano de trabalho a busca por melhores resultados.

2.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA, COMUNICAÇÃO E FEEDBACK

Tendo em vista que nas organizações, a comunicação interna é importante para o desenvolvimento produtivo entre líderes e liderados, e para administração de toda a estrutura organizacional, se faz necessário cada vez mais, avaliar se esta comunicação esta surtindo efeito, como também o retorno do feedback, no alcance dos resultados almejados.

Diante disto, a comunicação organizacional passa a ser cada vez mais necessária dentro das empresas, como também no ambiente externo, e varia de acordo com as necessidades de quem as ouve como também de quem as transmite, ou seja, os líderes e seus respectivos liderados, por isto é fundamental que a comunicação e o feedback sejam passados de forma clara e objetiva.

Nesse sentido, o problema a ser abordado neste estudo é:**Saber se “A comunicação interna e a obtenção do feedback entre líderes e suas equipes dentro das organizações, é eficaz na busca por melhores resultados”.**

2.2 OS OBJETIVOS

2.2.1 O Objetivo Final

O objetivo geral desta pesquisa, é avaliar de que forma o método e como é abordada a comunicação interna dentro das organizações, a funcionalidade do feedback entre líderes e seus liderados, certificando-se da importância desta comunicação para o alcance de melhores resultados.

2.2.2 Os Objetivos Intermediários

São objetivos intermediários desta pesquisa:

- (1º) - Descrever sobre liderança, destacando seus conceitos, e papel do líder para o desenvolvimento da comunicação organizacional;
- (2º) - Destacar importância da comunicação interna dentro das organizações, através do levantamento de referencial teórico;
- (3º) - Pesquisar como a comunicação interna tem um papel importante entre líderes e seus liderados para o desenvolvimento das atividades dentro das organizações;
- (4º) - Avaliar a importância do feedback na comunicação organizacional;
- (5º) - Descrever sobre métodos que possam ser utilizados para aplicação do feedback dentro das organizações.

2.3 A SUPOSIÇÃO

Como já mencionado, qualquer empresa não sobrevive sem a comunicação interna. Sendo esta, o principal elo que une gestores e funcionários tornando-se fundamental para o desenvolvimento produtivo e alcance de melhores resultados.

A comunicação interna deve ser constante, pois não é suficiente transmitir a mensagem e dar por encerrada a receptividade de quem a ouve. Para isto é importante alertar e verificar se o feedback esta tendo funcionalidade devida, pois para se obter os resultados de qualquer equipe dentro da organização, é imprescindível saber o que realmente está implicando direta ou indiretamente para que isto ocorra.

Mediante isso, foi vital observar se a comunicação interna esta sendo eficaz dentro das organizações, partindo da observação das rotinas de trabalho, em que se podem observar freqüentes percalços provenientes da ausência de uma cultura organizacional de comunicação interna. Fazendo com que algumas atividades simples, muitas vezes, se tornem difíceis de serem finalizadas e/ou resolvidas,

tanto para os gestores como seus funcionários, por falta de uma comunicação interna adequada.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Pretende-se demonstrar aqui, as principais idéias sobre o tema escolhido, através dos diversos conceitos e divisão de subitens que compõem cada tópico abordado, para que o final desta etapa, possa obter o melhor entendimento e esclarecimentos que auxiliem no desempenho de atividades dentro das organizações.

3.1 CONCEITOS DE LIDERANÇA

As organizações, para se manterem atualizadas no mundo globalizado, e melhorarem seus resultados, buscam cada vez mais estratégias, que envolvam todos os seus processos, para alcançar as metas desejadas. Diante disso, traçar os caminhos e preparar as pessoas envolvidas em tais processos, para juntos terem uma visão integrada de resultados coletivos, tem sido o grande desafio dos líderes dentro das organizações.

As empresas buscam criar novas expectativas de trabalho para se manter em evidência no mercado e se valem da liderança dos gestores como uma ferramenta gerencial das organizações.

Quando se fala de liderança, nasce a necessidade de saber realmente qual é o papel do líder diante de seus liderados, para que suas ações e possíveis consequências tenham um resultado positivo para as organizações.

Soto (citado por GASPAR, PORTASIO, 2009, p.19), afirma que:

A palavra liderança está associada à função de líder que significa capacidade de liderar, na forma de denominação firmada no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos. O conceito de líder se refere a um processo que motiva as pessoas a colaborarem na direção dos seus objetivos [...].

Na visão de Jordão (citado por GASPAR,PORTASIO, 2009, p.20)“A verdadeira liderança fundamenta-se em propósitos, visão e valores, portando não é uma qualidade que possa ser racionada ou controlada [...]”.

“É fácil perceber que, na atualidade, importantes mudanças são feitas com vistas ao remodelamento do trabalho para atender as proposições feitas pelas organizações que se tornam cada vez mais complexas[...]” (BERGAMINI, 1994, p.17).

Ainda de acordo com Jordão (2004, p.89), “Os líderes tem como missão guiar a organização e desenvolver outros líderes. Através disto, o líder se destaca, acima de tudo, influenciando as pessoas. Liderar é um fenômeno social”.

Bennis(2004) acompanha o entendimento:

A liderança sempre existiu e ao defini-la verifica-se que esta é um fenômeno grupal, consiste em uma influência exercida intencionalmente por parte do indivíduo que lidera sobre as outras pessoas. O processo de liderança tem mão dupla. Não abrange apenas o cargo de líder, necessita da cooperação das pessoas, e o objetivo final só se concretizará se as ações pretendidas pelo líder forem assimiladas e correspondidas pelos subordinados (BENNIS, 2004, p.29).

Resumindo, liderança consiste numa caracterização social, como motivação e influência, que se consolida numa relação da pessoa do líder e como ele lidera dentro da organização, ou seja, o líder desempenha o papel de servidor desta organização.

3.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Os estilos de liderança determinam a forma como um líder atua diante seus liderados, mostra sua maneira de agir diante das situações e de que maneira isto é visto dentro das organizações.

Em relação ao assunto liderança, alguns autores pensam assim:

“Existem teorias que estudam a liderança em termos de estilos do líder em relação aos seus subordinados, ou seja, são estudadas as maneiras pelas quais o líder norteia sua conduta, dizem respeito ao que o líder faz, bem como o seu estilo de comportamento para liderar [...]” (GASPAR, PORTASIO 2009, p.23).

Ainda, conforme estes autores tem-se que de acordo com Robbins (citado por GASPAR, PORTASIO, 2009, p.23):

“Esta teoria provem diretamente da Escola das Relações Humanas e inclui como integrantes todos os indivíduos que dela recebem incentivos e que trazem contribuições para a sobrevivência da organização [...]”.

De acordo com Ramos, Chiavenato e Asanome(citado por GASPAR,PORTASIO, 2009, p.23)“São quatroos estilos de liderança que segundo eles definem o comportamento dos líderes em relação a seus subordinados [...]”.

3.2.1 Estilo Autocrático

Este estilo representa aquele líder próprio de ambiente de trabalho repressivos, em que a centralização da autoridade e as tomadas de decisões unilaterais acontecem ignorando totalmente a opinião ou o desejo do funcionário.

Na visão de Minicussi (1995, p.293), este estilo pode ser definido como:

No ambiente autocrático, o líder, designado para a chefia do grupo por alguma autoridade, atua como dirigente e toma as decisões em nome do grupo. Não permite ao grupo participação alguma nas decisões. O líder autocrático determina os programas do grupo, faz os planos mais importantes, só ele conhece a sequência de passos futuros nas atividades do grupo, só ele dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações entre estes. É o encarregado de prêmios e castigos[...].”

A figura a seguir traz a característica de uma liderança autocrática:

Figura 1 – Demonstração de Liderança com Estilo Autocrático



Fonte: Minicucci (1995, p.293)

A liderança autocrática baseia-se no uso do poder de coersão e posição, que depende de alta qualidade de energia, procurando o maior controle possível sobre as ações e relações do liderado, o que tende a gerar passividade e alienação. Ameaças, punições e pressões por parte do líder se multiplicam, isso significa atenção contínua no sentido de evitar desvios dos padrões rigidamente estabelecidos e presença física constante de uma figura de autoridade para assegurar o cumprimento das atividades (RAMOS, 2004, p.07).

Minicucci, (1995, p.293) diz: “[...] Assim, essa classe de liderança tão comum em nosso país, na família, na escola, na empresa, torna o liderado inseguro[...]”.

3.2.2 Estilo Paternalista

O líder é amável, paternal, cordial ante as necessidades do seu “rebanho”, mas sente que deve tomar as decisões mais importantes em nome do grupo e pelo bem do grupo. Esse tipo de liderança evita as discórdias e produz uma ação de grupo feliz e efetiva, assim os resultados são mais visíveis.

Um dos defeitos desse tipo de liderança é o crescimento e o desenvolvimento apenas dos líderes, que tem oportunidade de tomar decisões, cometer erros e aprender com a própria experiência.

Figura 2 – Demonstração de Liderança com Estilo Paternalista



Fonte: Minicucci (1995, p.294)

3.2.3 Estilo Permissiva (Liberal ou Laissez-Faire)

Neste estilo de liderança o líder já não toma decisões sozinho, ele busca juntamente com sua equipe a melhor forma de conduzir as tarefas, dando liberdade para que todos envolvidos no processo possam se manifestar, dando importância a participação efetiva de todos os membros da equipe para que possam obter êxito na decisão que ora seja tomada.

Chiavenato (citado por GASPAR,PORTASIO, 2009, p.24) pensa assim:

É completamente inverso ao autocrático, uma vez que ocorre liberdade absoluta para as decisões grupais ou individuais, com uma pequena participação do líder. A definição das tarefas é realizada pelo próprio grupo, porém, é importante salientar que para esse tipo de liderança tenha êxito é imprescindível possuir um grupo com profissionais com alto grau de maturidade e responsabilidade, uma vez que a liderança liberal proporciona liberdade, criatividade, iniciativa, fazendo com que os funcionários se sintam importantes dentro da empresa e normalmente as tarefas a serem desenvolvidas tem que ter prazo para serem entregues [...]”

Nesse tipo de liderança há liberdade total de decisões e pouca participação do líder, ele não impõe determinações e não regula o andamento das atividades, emite opinião apenas quando lhe perguntam. O foco são os seguidores.

Figura 3 – Demonstração de Liderança com Estilo Liberal



Fonte: Minicucci (1995, p.295)

3.2.4 Estilo Participativa ou Democrática

Neste tipo de liderança, o líder exerce um controle menor sobre seus liderados. O interesse coletivo é levado em conta quando da tomada de decisões.

Na visão de Asanome (citado por GASPAR,PORTASIO, 2009, p.24):

As características observadas neste estilo são interesses mútuos entre a empresa e o liderados, a vontade da equipe resulta na disciplina, utiliza-se o aconselhamento, dar confiança aos liderados, orientação, educação e motivação[...].”.

Minicussi, (1995, p.295), em relação a liderança democrática afirma que:

O grupo trabalha seguindo o princípio do consenso e trata de obter, dentro da área em que pode atuar por participação, em todos os objetivos um elevado grau de relações interpessoais agradáveis para um sólida base da resolução de problemas [...]”.

As atividades são desenvolvidas em conjunto pela equipe, dando-se máxima importância ao crescimento e ao desenvolvimento de todos envolvidos, nela, não há exclusivamente um líder, porque a liderança é distribuída e o líder toma uma posição junto com seus liderados.

O resultado da análise sobre os estilos de liderança, sejam eles autocrático, paternalista, liberal ou democrático, aponta que não existe um estilo certo para se liderar, pois independente do estilo de cada um, deve ser levado em conta a maturidade do grupo, as qualidades pessoais do líder, as características dos liderados, como idade, sexo, nível de capacidade, personalidade, experiência, e ainda os fatores situacionais, isto quer dizer, diferentes situações requerem diferentes atuações de liderança.

Quando se usa o bom senso, cada um dos estilos pode trazer bons resultados, portanto, o importante é saber diferenciar o bom do mau líder, saber usar o estilo certo no momento certo e com a pessoa certa. Portanto, flexibilidade de estilo torna-se a palavra-chave.

3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Dentro das organizações, o líder possui um papel muito importante, no que diz respeito, a não somente conduzir e orientar seus seguidores, mas também de fazer com que estes realizem suas tarefas com motivação, responsabilidade a comprometimento.

Para isto, é primordial que o processo de comunicação entre líderes e sua equipe seja de forma clara, com objetividade, mas acima de tudo, com o entendimento entre as partes. Um líder precisa saber ouvir, se expressar, aceitar sugestões, ser prudente e tomar decisões consistentes e que possam influenciar de forma positiva seus seguidores, vale ressaltar que um verdadeiro líder se preocupa com as relações humanas.

De acordo com Vergara (citado por NUNES, 2008, p. 27):

A comunicação está presente no papel do líder como meio de influenciar os outros, sem essa ferramenta a liderança que também é um meio, é uma forma para se conseguir o que se quer de outras pessoas. Para a liderança ser exercida ocorre primeiro a interação entre as pessoas, líder e seguidores, através do processo de comunicação[...].

Para Maximiano (citado por NUNES, 2008, p. 38), “A habilidade da comunicação é o alicerce da liderança, pois o requisito principal para um líder é ser capaz de transmitir uma mensagem para influenciar ou motivar as outras pessoas[...]”.

A comunicação organizacional é extremamente relevante e ocorre de forma natural nas organizações, por causa da facilidade de seu uso, provavelmente por este motivo as pessoas envolvidas neste processo não conseguem identificar sua importância e sua flexibilidade.

Todo o processo produtivo das organizações, ocorrem por meio da comunicação, com os envolvidos, sejam eles, setores e/ou pessoas, agilizando ou não, as atividades que são realizadas dentro das organizações.

3.3.1 A importância da comunicação interna nas organizações

Toda e qualquer organização, precisa ter uma comunicação que funcione de forma clara e objetiva, tendo como foco principal a busca pela compreensão dos envolvidos para que durante as atividades, tudo ocorra de forma mais correta possível, para o alcance das metas e resultados.

Vale ressaltar que o processo de comunicação funciona através da troca de informações entre quem fala, quem ouve, e que estes, juntos, abordam dentro de uma determinada situação, mensagens que serão repassadas a outros meios ou setores envolvidos.

Shermerhorn, (1991, p. 251), diz o seguinte:

“Defini-se comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente [...]”.

De acordo com Lopes, (citado por CLEMEN, 2007, p.39) “Descreve sobre a comunicação interna, o diálogo e o relacionamento com os mais diversos públicos internos podem ser estabelecidos sob algumas formas de comunicação [...]”.

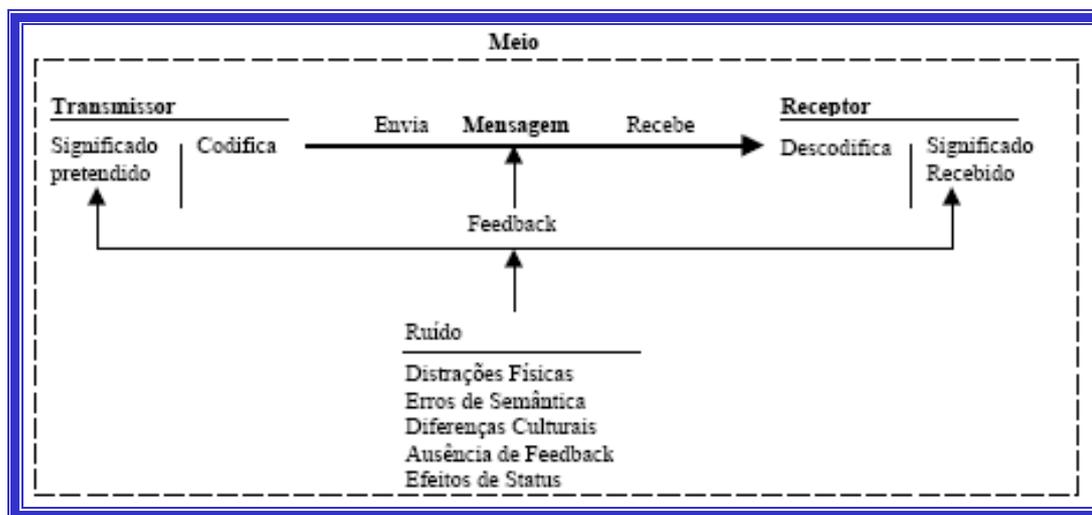
Afirma Lopes (apud CLEMEM, 2007, p.39) que a comunicação interna pode ser de três formas:

A primeira é a comunicação administrativa, conjunto dos meios e procedimentos utilizados numa organização para transmissão e formalização de informações, ordens, solicitações, etc, onde as ferramentas mais usadas são os memorandos e circulares. A segunda é a imprescindível comunicação interpessoal da liderança. É hoje a mais difícil, e vem sendo o foco nos treinamentos das organizações que já perceberam a importância do líder ser um comunicador. Querem suprir o gap criado entre os gestores e suas equipes, percebendo que as pessoas fazem a diferença para os resultados das empresas. Muitas delas consideram erroneamente que esta é a única forma eficaz de comunicação porque passa maior credibilidade. Sem dúvida, ela é importante. Porém, sozinha, não dá conta de todo o processo de comunicação, sobretudo porque existe a possibilidade de ruído. Isto porque os líderes podem não entender ou desviar o foco em relação ao conteúdo da mensagem, e a terceira, onde o autor identifica como comunicação interna institucional, pois pelo uso de um sistema formal de meios e canais de comunicação, transmite de forma clara e transparente os anseios e expectativas da diretoria e/ou acionistas, considerando as características da cultura organizacional. A utilização do mix da comunicação interna institucional e interpessoal da liderança é o que garante às organizações processos eficazes de comunicação interna para se alcançar metas a bons resultados[...].”.

3.3.2 Os quatro elementos básicos da comunicação nas organizações

O processo de comunicação, se baseia em quatro elementos que são representados na figura a seguir:

Figura 4 – Os elementos da comunicação



Fonte: Shermerhorn (1991, p.241)

O uso correto da comunicação dentro das organizações, o saber ouvir além das mensagens são qualidades que o receptor pode desenvolver para facilitar a comunicação. Mas, a comunicação só se estabelecerá se um emissor e um receptor conseguirem transmitir uma mensagem com a ajuda de um código e de acordo com modalidades adaptadas aos fins em vista.

Kurt Lewin (citado por MINICUCCI, 1995, p. 270), define os componentes de toda comunicação humana subdivididos em:

Emissor que é aquele que tem a iniciativa da comunicação. Ele deve ser capaz de perceber e discernir quando, em que e como o outro lhe é acessível. Enfim, ele deve poder transmitir sua mensagem em termos que sejam inteligíveis para o outro. Assim, seus comportamentos e suas atitudes ao longo da comunicação devem, para ser funcionais, obedecer às leis psicológicas da motivação, da percepção e da expressão. O receptor que é aquele a quem se dirige a mensagem. Ele a captará à medida que estiver psicologicamente sincronizado e sintonizado com o emissor. Além disso, se ele quiser favorecer a tomada de contato iniciada pelo emissor, deverá estar psicologicamente em estado de abertura para o outro. De outro modo, ele poderá entender a mensagem, compreendê-la, mas não captá-la ou aceitá-la. A mensagem constitui o conteúdo da comunicação. Por fim o Código ou meio que é constituído pelo grupo de símbolos utilizados para formular a mensagem de tal modo que ela faça sentido para o receptor. A linguagem escrita ou oral, é, sem dúvida, o código mais frequentemente utilizado[...].

O gestor deve organizar e dirigir toda a rede de comunicação dentro da empresa a fim de desenvolver entre os funcionários o mais alto nível de competência e realizações.

Minicucci, (1995, p.260) diz: É difícil a gente entender-se com um ouvinte quando se tenta comunicar alguma coisa que contradiz ou não vai ao encontro daquilo que a pessoa espera, as suas expectativas, as suas predileções, os seus interesses [...].

O autor ainda afirma que:

Quase todos os aspectos das relações humanas e interpessoais envolvem comunicação. Devem ser estabelecidos programas de treinamento para reduzir as incompreensões, desajustamentos, tensionamentos, que tenham como ponto de partida a falta de espontaneidade na comunicação emissor-receptor[...].

3.3.3 Os princípios para uma comunicação eficiente

Alguns cuidados devem ser tomados, dentro das organizações, para que haja uma comunicação eficaz, com intuito de trazer melhorias nos relacionamentos interpessoais entre gestores e seus colaboradores.

Para alguns autores, como Redfield (1985, p. 29), sete são os princípios para haja uma comunicação eficaz, sendo estes classificados como: Clareza, Coerência, Adequação, Oportunidade e Atualidade, Distribuição, Adaptação e Uniformidade, Interesse e Aceitação.

Redfield (1985, p. 30), define clareza na comunicação como:

“Um esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, enfatizando que o grau de compreensão é mais importante que a facilidade de leitura[...]”.

Muitas vezes é necessário que o conteúdo dos procedimentos seja esclarecido e discutido com as pessoas que irão fazer uso dele, porém a melhor forma de adequarmos a linguagem dessa atitude é fazendo com que essas pessoas elaborem esses procedimentos.

De nada adianta uma mensagem que não seja coerente com a realidade da empresa ou com a própria atividade a ser executada. É comum nas empresas o que Redfield (1985, p. 34) chama de ordens só para constar.

Ordens ou procedimentos que não podem ser cumpridos, ou procedimento que de tão burocrático se torne impossível de ser executado. É nesses casos que surgem as exceções, que acabam abrindo precedente, podendo estes gerar outro procedimento ou uma não-conformidade.

Redfield (1992, p. 36), ainda nos diz que:

É necessário adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações. É necessário achar o ponto ideal, o equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada. O excesso de detalhes em nada contribui para a boa compreensão de uma

mensagem ou instrução. Uma mensagem transmitida poderá ter diversas interpretações, mesmo em se tratando de um mesmo grupo, quando transmitida em ocasiões diferentes. O grande objetivo da comunicação, é, além de informar, fazer chegar essa informação ao destino certo[...].”.

Portanto sempre que se transmitir uma mensagem devemos ter em mente o público bem definido, considerar também que uma mensagem é mais bem transmitida quando levada diretamente da fonte ao destino, porém passando por todos os canais existentes na hierarquia.

A uniformidade possibilitou o aparecimento das indústrias de produção em massa, instruções e relatórios padrões que possibilitam uma maior facilidade de controle das informações. A adaptação torna-se então necessária à medida que as organizações crescem, e inevitavelmente se espalham, como exemplo empresas com escritórios em várias cidades.

Redfield (1985, p. 36), nos diz que interesse e aceitação contribuem para a eficácia da comunicação.

3.3.4 Barreiras à comunicação

As barreiras (dificuldades) enfrentadas pelas organizações no processo comunicativo, muitas vezes, acabam interferindo no alcance de um bom resultado, por isso querem aperfeiçoar a comunicação.

Redfield (citado por FIGUEIREDO, 2001, p.5) afirma que:

A grande dificuldade encontrada nas organizações, pelos líderes, é fazer com que a comunicação seja passada de forma clara, cujas informações sejam objetivas, para que seus seguidores possam escutá-las sem se dispersar ou não entender de forma correta, inclusive com motivação e foco para se alcançar metas, que é o objetivo principal de toda a equipe [...].”.

O autor também descreve, que, existem alguns pontos que devem ser destacados, pois interferem na forma com o qual a comunicação deixa de ser eficaz ou não possua o êxito desejado, dentre eles podemos destacar:

Resistência à mudança, pois vivemos em uma teia de hábitos. O hábito é em parte explicado pelo conforto e segurança que temos ao executar tarefas que conhecemos bem. Sempre que uma comunicação tenta entrar nessa zona de conforto e fazer mudanças encontramos resistência. Essa resistência não é apenas uma defesa contra a invasão de nossa zona de conforto. Ela pode ser minimizada ou até eliminada, com treinamento, já que as pessoas se sentem mais seguras ao executar tarefas em que estão treinadas[...].”

Redfield (citado por FIGUEIREDO, 2001, p.5) continua a elencar os pontos que interferem na comunicação como:

Desvios de atenção, nossa atenção oscila entre o que dizemos e o que a outra pessoa está pensando. É comum vermos pessoas que ao acabar de ouvir uma instrução já não se recordam do que têm de fazer. Vários são os motivos que podem tirar a atenção de uma pessoa durante a transmissão de uma informação. O excesso de trabalho pode ser exemplificado como uma das causas do desvio de atenção. É importante minimizar ou até eliminar os desvios de atenção para que se obtenha um bom aproveitamento das informações transmitidas (ibid p. 6).

Stewart (citado por FIGUEIREDO, 2001, p.6), afirma que diversas são as técnicas para a minimização dos desvios de atenção, como por exemplo: a repetição, alteração da voz, etc.

O autor busca de forma clara e objetiva, interpretações para tais técnicas na forma de minimizar tais desvios, fazendo com que haja mais entendimento entre as partes envolvidas, conforme abaixo explanado:

Expectativas injustificadas, ocorrem quando fazemos suposições a respeito do que a outra pessoa sabe, ou quando achamos que ele ou ela deve saber alguma coisa, podemos estar certos de que nossa comunicação falhou. Este tipo de falha é comum nas comunicações entre subordinados e sua chefia. Certificar-se de que foi compreendido, é a atitude mais sensata do transmissor nessas horas, valendo-se até da necessidade do receptor repetir a mensagem recebida para o transmissor[...].”

Kaplan (citado por FIGUEIREDO, 2001, p.6), afirma que a desconfiança existe, em função de muitas pessoas terem a tendência de ocultar seus pensamentos, e refugiam-se no mutismo por medo de suas idéias não agradarem e serem rejeitadas. Daí a grande dificuldade do êxito da comunicação com esse tipo de pessoas, já que, num caso desses dificilmente obteremos o feedback que necessitamos.

Com relação ao que escutamos, podemos dizer que nossa capacidade de raciocínio é bem maior do que a de falarmos, daí é comum que preenchamos este "espaço" com pensamentos nossos durante uma conversa. O problema é que muitas vezes nos perdemos nesse emaranhado de palavras e não assimilamos parte da mensagem que nos está sendo comunicada, dificultando a compreensão e os resultados que deveriam ser alcançados em função da má audição.

3.3.5 Estratégia para uma boa comunicação empresarial

Muitas são as necessidades para que se tenha um sistema eficiente de comunicação. Pensar, entretanto, que conhecê-las é equívoco grave. Inúmeras são as variáveis que devem ser consideradas para que se obtenha bons resultados, além disso algumas estratégias também precisam ser analisadas para que a comunicação se desenvolva de forma eficaz tanto para quem a transmite dentro e fora das empresas.

DO REGO (1986, p.111) diz que:“Algumas condições macro-ambientais cercam as empresas modernas e interferem diretamente na forma pela qual a comunicação é vivenciada e avaliada dentro das empresas [...]”.

Além disso, o autor também deixa claro as novas necessidades estratégicas para uma boa comunicação dentro das organizações, á que estas influenciam diretamente no alcance dos resultados e também para que haja uma boa comunicação interna dentro dos setores das empresas (ibid., p.113).

Como exemplos DO REGO (1986, p. 113) ainda cita :

Planejar a comunicação de maneira sinérgica e integrada; abrir e tornar mais equilibrados os fluxos da comunicação; tornar simétricos o marketing institucional e o marketing comercial; valorizar e enfatizar canais participativos de comunicação; estabelecer uma identidade para projeção externa; criar uma linguagem sistêmica e uniforme; valorizar o pensamento criativo; acreditar na comunicação como um poder organizacional; reciclar periodicamente o corpo de profissionais; investir maciçamente em informações; ajustar os programas de marketing social ao contexto sócio-político; valorizar os programas de comunicação informal; assessorar, não apenas executar programas de comunicação; focar a comunicação para prioridades; ter coragem para assumir riscos e gerar inovações[...].”

Lopes (citado por DE MATOS, 2008, p. 81) afirma que: "A comunicação com todo esse universo interno é um fator estratégico no sucesso dos negócios, pois é um agente humanizador das relações de trabalho e ajuda a consolidar a imagem da empresa junto ao mercado e a opinião pública[...].”

Ainda segundo Lopes (citado por DE MATOS, 2008, p. 82): "Um ambiente de compartilhamento da comunicação permite a integração entre os interesses da empresa e do seu público interno, favorecendo a consolidação de um clima social de compromisso e solidariedade no trabalho [...].”

O autor ainda descreve que:

A comunicação interna dentro das organizações contribui para incentivar a melhoria da produtividade funcional, gerar maior integração entre pessoas, equipes e áreas de trabalho da empresa, favorecer a melhoria do diferencial competitivo da empresa, estimular atitudes profissionais de melhoria contínua, informar os funcionários sobre políticas, metas e práticas da empresa, incentivar atitudes e comportamentos de cooperação, promover o espírito de lealdade para com a empresa, favorecer a geração de idéias e busca de soluções e melhorar o clima interno e relacionamento interpessoais [...].”

A consolidação da cultura do diálogo e da abertura para a comunicação, tanto no âmbito empresarial, como no pessoal, dependem, da disposição, para a interação de idéias e sentimentos, que transitam no ambiente externo e interno da empresa, e, ainda, no interior de cada indivíduo.

3.4 CONCEITO DE FEEDBACK

Além de uma comunicação eficaz, as organizações precisam de obter um retorno das informações que são passadas às pessoas, sobre seu desempenho, conduta, ou ação executada por esta, com objetivo de reorientar ou estimular comportamentos futuros mais adequados, além disso, no processo de desenvolvimento de competência interpessoal o feedback é um importante recurso porque permite que nos vejamos como somos vistos pelos outros. É uma importante ação administrativa que facilita a consolidação das ações e seus resultados, ou seja, garante retorno ao desencadeador das ações sobre seus resultados. Sua principal função é aproveitar o que foi realizado para que se possa melhorar aquilo que foi feito.

O feedback também possui uma função importante no processo de desenvolvimento de competência interpessoal, ele ajuda diretamente na mudança do comportamento dos envolvidos, pois atua no processo da comunicação, como um divisor de águas, cujo objetivo é fornecer informação sobre como está a atuação da pessoa ou grupo e de que forma isto está afetando as outras pessoas e conseqüentemente os resultados. O feedback eficaz é aquele que tem a função de ajudar o indivíduo ou grupo a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos.

Moscovici, (2003, p.53) diz :

O termo feedback é de grande importância no comportamento humano e nas relações interpessoais. Pode-se considerar que todo comportamento dirigido para um fim requer feedback negativo. Para alcançar um objetivo, alguns sinais do objetivo são absolutamente necessários, em algum momento, para orientar o comportamento [...].”

O referido autor também descreve que:

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback 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. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e assim alcançar seus objetivos [...].”

Existem várias formas de se utilizar o feedback na comunicação, o grande desafio tanto para quem passa a informação, quanto para quem a recebe, é saber seu real

significado, observando todos os pontos importantes da mensagem, às vezes a linguagem não-verbal influencia diretamente na maneira como o receptor se comporta diante do que está ouvindo, seu comportamento efetivamente demonstra isto.

Normalmente uma mensagem deve ser clara, simples, direta sem muitos rodeios, porém, é preciso que haja o interesse mútuo das partes envolvidas no processo, para uma comunicação correta, sem transtornos. A utilização do feedback é importante para complementar e ajustar quaisquer dúvidas e/ou impecilhos que possam prejudicar a comunicação e conseqüentemente o objetivo final que é o bom relacionamento interpessoal, a disciplina, a motivação e a responsabilidade mútua do trabalho em equipe para o alcance dos resultados ora propostos dentro das organizações. Existem algumas formas de se tornar o feedback útil. Para torná-lo possível, algumas características devem ser seguidas.

Moscovici (2003, p.54) cita algumas características importantes como:

Ser descritivo ao invés de avaliativo, ou seja, ocorre quando não há julgamento, apenas o relato de um evento, reduz-se a necessidade de reagir defensivamente e assim o indivíduo pode ouvir e sentir-se à vontade para utilizar aquele dado como julgar conveniente. Ser específico ao invés de geral, através da interpretação de quando se diz a alguém que ele é 'dominador', isto tem menos significado do que indicar seu comportamento numa determinada ocasião. Ser compreensivo quanto do receptor, pois se isto não ocorre, pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor. O feedback deve ser dirigido, em alguns casos, para comportamentos que o receptor possa modificar, pois, em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle mudar[...].”

O autor continua afirmando que:

O feedback deve ser solicitado ao invés de imposto, pois será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas que os que o observam possam responder, deve também ser oportuno: Em geral, o feedback é mais útil quando ocorre o mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, apoio dos outros, clima emocional, etc. O feedback também deve ser esclarecido para assegurar comunicação precisa, sendo um modo de proceder, é fazer com que o receptor repita o feedback recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. Quando o feedback ocorre num grupo de treinamento, ambos têm oportunidade de verificar com os outros membros a extensão do feedback: É uma impressão individual ou compartilhada por outros. (ibid, p.55).

3.4.1 As dificuldades de recepção e de repassado feedback

A maioria das pessoas, possuem dificuldades tanto de receber, passar informações, quanto de admitir qualquer ineficiência diante dos outros.

Em empresas, a capacidade dos gestores de confiar em seus subordinados também é complicada, visto que isto pode afetar diretamente nos resultados, seja individual ou coletivamente. A busca pelas respostas corretas para as informações, é um longo caminho a ser trilhado, tanto para o emissor, quanto para o receptor, que, juntos precisam alinhar suas “diferenças” a fim de buscar o melhor resultado possível.

Quando o assunto é “dar feedback, deve-se primeiramente pensar na forma como as informações chegam ao receptor, em função da sua utilização e os objetivos a que se destinam. Pelo fato de muitas empresas ainda tratarem o feedback como uma crítica e isto muito vezes, causa um desconforto emocional, social, em termos de amizade, status, competência e reconhecimento social, faz com que haja uma maior resistência por parte dos envolvidos neste contexto.

Muitas vezes, as pessoas não estão preparadas, psicologicamente, para receber feedback, ou até mesmo, pensam que não é necessário, o que gera ainda mais um bloqueio na comunicação dentro de qualquer organização ou num ambiente externo.

3.4.2 Como superar as dificuldades do feedback

Em nosso dia a dia, é importante sabermos lidar com as dificuldades que encontramos, e no que diz respeito a feedback, existem algumas barreiras a serem superadas como: Estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre quem comunica e quem recebe as informações; reconhecer que o feedback é um processo de exame conjunto; aprender a ouvir, a receber feedback sem reações emocionais intensas e aprender a dar feedback de forma harmoniosa,

clara e objetiva, com o objetivo maior que é o entendimento entre as partes envolvidas (MOSCOVICI, 1975).

O feedback é uma ferramenta comunicacional que consiste em dar um retorno, uma informação a um colaborador sobre desempenho e comportamento com a finalidade de orientar, melhorar, estimular e até repreender, portanto se faz necessário analisar esta ferramenta dentro do processo de comunicação organizacional de uma empresa, em que o intuito é sanar todas as dúvidas existentes, para que tanto os gestores quanto seus subordinados, possam juntos, engajar em um propósito de melhoria contínua para alcance de bons resultados.

3.4.3 Como transmitir feedback em grupo

Dentro das organizações, é muito importante avaliar a comunicação interna entre líderes e seus liderados, e fazer com que os envolvidos saibam se o feedback está tendo funcionalidade devida, para que todos possam considerar seu desempenho, a forma como os procedimentos estão sendo passados, se há alguma dificuldade de se adaptar aos recursos; pois, para se obter a eficácia nos resultados de qualquer equipe dentro da organização, é necessário saber o que realmente está implicando direta ou indiretamente para que isto ocorra, principalmente no que se refere ao grau de confiança do líder para com seu grupo.

Alguns problemas que envolvem o feedback individual também se fazem presentes nas equipes, com grau menor ou maior. Sendo assim os membros atuam como participantes-observadores, com membros selecionados para desempenhar uma função específica de observador para o grupo, com consultores externos ou especialistas que vêm para fazer observações, valendo-se de perspectivas mais objetivas e através de formulários, questionários, folhas de reação, entrevistas (MOSCOVICI, 1975).

À medida que os membros das equipes amadurecem e desenvolvem suas habilidades em dar e receber feedback individual, tornam-se, também, hábeis em fazer o mesmo como todo o grupo, de forma coletiva. Também vale ressaltar que todos dentro das organizações devem estar aptos às constantes mudanças que

ocorrem, para isto é importante saber estabelecer uma relação de confiança recíproca para que as barreiras geradas pela comunicação possam ser diminuídas entre o comunicador e o receptor, ou seja, o líder e seus liderados.

Outro ponto importante a ser destacado é o reconhecimento do feedback como um processo de alto exame e em conjunto, quem ouve, quem recebe e quem aplica esta ferramenta, deve repassar as informações de forma habilidosa, com um certo cuidado e com a maior clareza possível.

Dentro das organizações, tanto dar como receber feedback, se constitui, numas das habilidades mais importantes e imprescindíveis para que as equipes possam produzir e buscar resultados que sejam satisfatórios para ambas as partes, os gestores e seus subordinados, pois tudo isso levará ao objetivo final que é o sucesso da equipe e os bons resultados que isto trará para a organização.

4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho é de caráter descritivo com intuito de compreender a forma como a comunicação interna está sendo aplicada nas organizações, além de trazer esclarecimentos sobre seus conceitos, com os quais os líderes e seus liderados devem utilizar esta comunicação de forma eficiente, atrelado ao feedback que é uma ferramenta que auxilia diretamente no desenvolvimento da comunicação para ambas as partes dentro das organizações.

4.1 QUANTO AO TIPO DE PESQUISA

Podemos dizer que a pesquisa surge quando se tem consciência de um problema e nos sentimos impelidos a buscar sua solução. A indagação realizada para alcançar essa solução constitui precisamente a pesquisa propriamente dita. De acordo com conceitos mencionados, pretendeu-se com este estudo, através de uma pesquisa descritiva, obter respostas das fontes sobre o tema proposto neste trabalho.

4.2 QUANTO À FORMA DE COLETA DE DADOS

Esta pesquisa possui seu embasamento, em sua primeira etapa, na fundamentação teórica, através de pesquisa bibliográfica/documental como livros, artigos, sites, internet e revistas, e, além de descritiva, foi feita uma pesquisa de campo (estudo de caso), na empresa Tracomal Terraplenagem e Construções Machado Ltda, situada à Rua Maritaca, nº 208 – Jardim Limoeiro – Serra – ES, coletando-se os dados através do uso de um questionário que foi respondido por profissionais e trabalhadores de alguns departamentos da empresa, cujo objetivo foi colher uma boa gama de informações que demonstrassem através da análise desses dados, a forma como as equipes da empresa Tracomal trabalham seu processo de comunicação e obtenção de feedback na busca por melhores resultados.

4.3 QUANTO AO MODELO DE ANÁLISE DE DADOS

Através da coleta de todas as informações, pode-se demonstrar através da pesquisa quantitativa, a análise dos dados através de tratamento matemático, que possibilitou a interpretação dos mesmos através de alguns gráficos e análises qualitativas observadas, o resultado final a que esta pesquisa se propôs. Com isto o principal objetivo foi saber se a comunicação está sendo eficaz dentro da empresa e se a busca da funcionalidade do feedback entre líderes e seus liderados, por melhores resultados, está surtindo efeito.

4.4 QUANTO AO UNIVERSO DA PESQUISA

O universo da pesquisa ora proposto ocorreu na sede da empresa, cujos profissionais e trabalhadores envolvidos fazem parte do efetivo desta conceituada empresa, que atualmente é de 900 empregados espalhados pelas suas obras. Além de sua sede (que possui cerca 160 funcionários), há 07 filiais, (cujo efetivo atualmente é de 770 funcionários).

5 O PERFIL DA EMPRESA TRACOMAL

A empresa Tracomal Terrapl. e Const. Machado Ltda, foi fundada em 15 de março de 1973, pelo Empreendedor José Antônio Machado, que tinha alguns veículos e equipamentos, e, prestava pequenos serviços de extração de areia, transporte e de terraplenagem.

A Tracomal começou sua jornada ao longo dos anos, aprimorando novos conhecimentos, desenvolvendo seu potencial na prestação de diversos seguimentos no Estado do Espírito Santo como no país e hoje ocupa lugar de destaque como uma empresa forte e que oferece serviços de qualidade.

Hoje, atua com perfeita estrutura nas diversas obras, com equipe técnico-organizacional competente, sempre buscando inovar, acompanhar o mercado e de forma harmoniosa oferecendo todos os requisitos estabelecidos e previstos pela CLT, além de outros auxílios aos seus empregados.

Ademais, hoje, a Tracomal se integra ao desenvolvimento de obras de infraestrutura urbana e saneamento, rodoviárias, ferroviárias, marítimas e industriais, constituindo-se em uma das empresas de maior atuação nos serviços de apoio à operação em usinas siderúrgicas, com normas de respeito à segurança do trabalho e ao meio ambiente.

Na área de mineração, a Tracomal está entre as líderes do mercado brasileiro de rochas ornamentais, com exploração em jazidas próprias, beneficiamento e exportação de materiais de alta qualidade.

A Tracomal conduz os trabalhos com competência, conhecimento de mercado e profissionais amplamente qualificados, atendendo aos clientes de forma segura e confiável.

Mesmo diante das adversidades encontradas, a empresa enfrentou e buscou soluções para os problemas e continua a liderar grandes obras no Estado do Espírito Santo, como fora dele.

Por ser uma empresa que busca sempre atingir melhoria contínua no que faz, vêm se destacando, buscando novos horizontes e objetivando sempre estabelecer uma relação de confiança, solidez, bom relacionamento para si, para seus clientes e colaboradores.

6 A PESQUISA DE CAMPO REALIZADA NA TRACOMAL

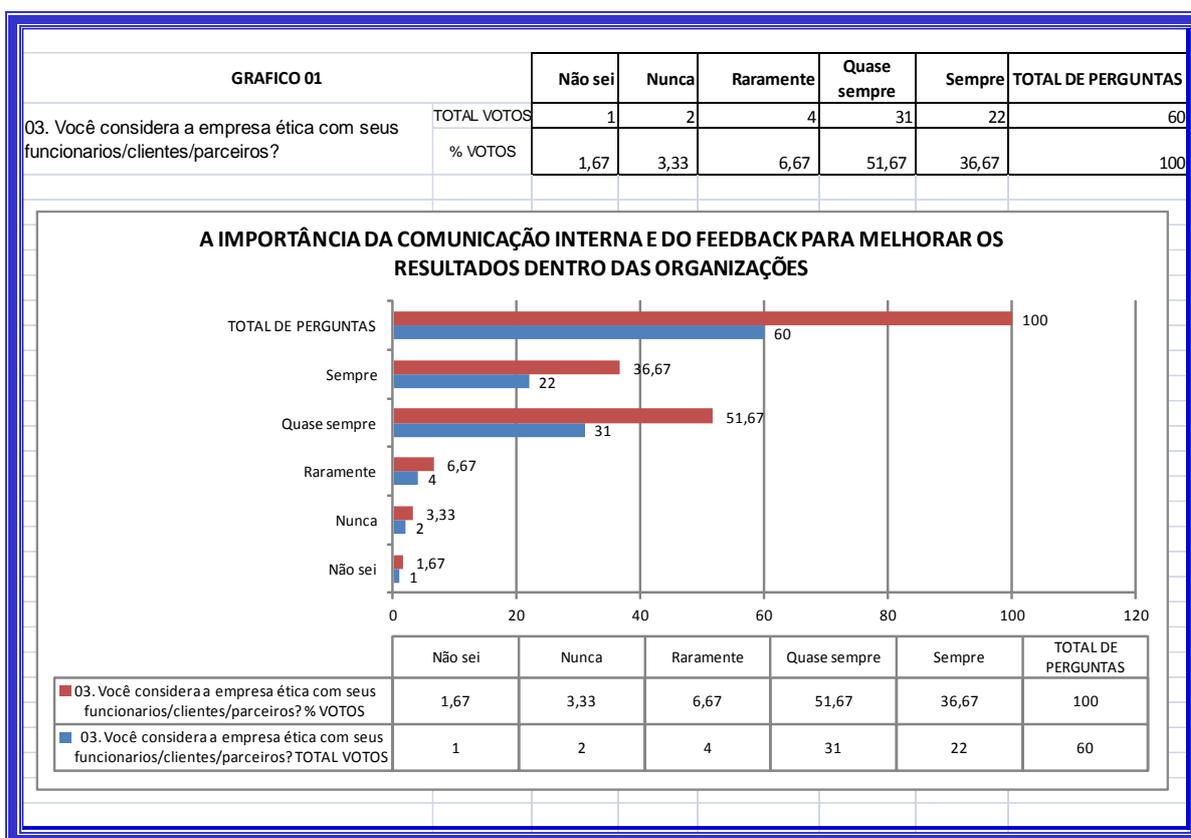
O objetivo principal desta pesquisa de campo foi realizar de forma clara e objetiva uma análise dos principais assuntos abordados em nossa monografia que são: A liderança, a comunicação interna e o feedback dentro desta organização. Avaliar junto aos colaboradores que de forma estes tópicos vem sendo abordados, conduzidos e qual ou quais procedimentos estão sendo feitos, para que haja uma melhoria contínua de todos os envolvidos no processo de cultura organizacional para que os objetivos dentro da empresa sejam alcançados.

O tratamento matemático que foi dado a pesquisa de campo, foi a realização de um questionário com perguntas e respostas, em que os colaboradores puderam expor suas opiniões, e, a partir daí foi feito um levantamento dos dados coletados, através de análises gráficas dos conteúdos abordados, destacando-se os pontos que mais imperam dentro da organização, relacionados aos itens de liderança, comunicação e feedback, pois estes são de suma importância para o ambiente organizacional da empresa, no que se refere a busca por maior qualidade na prestação dos serviços com isto, o alcance de melhores resultados.

7 A ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Começamos nossa pesquisa perguntando aos entrevistados, se consideram a empresa boa para se trabalhar, se indicariam um amigo para fazer parte dela, se a empresa possui ética com seus colaboradores, parceiros e clientes, e se os gestores dão bons exemplos para seus funcionários. Neste quesito, 60,75% (Sessenta virgula setenta e cinco por cento) em média dos entrevistados responderam de forma positiva, sobre os aspectos abordados, conforme demonstrado no gráfico 01 a seguir.

Gráfico 01 – Pergunta 03 da Pesquisa



Como já dito anteriormente, no início da abordagem deste tema, quando se fala de liderança, nasce a necessidade de saber realmente qual é papel do líder diante seus liderados, para que suas ações e possíveis consequências tenham um resultado positivo para as organizações.

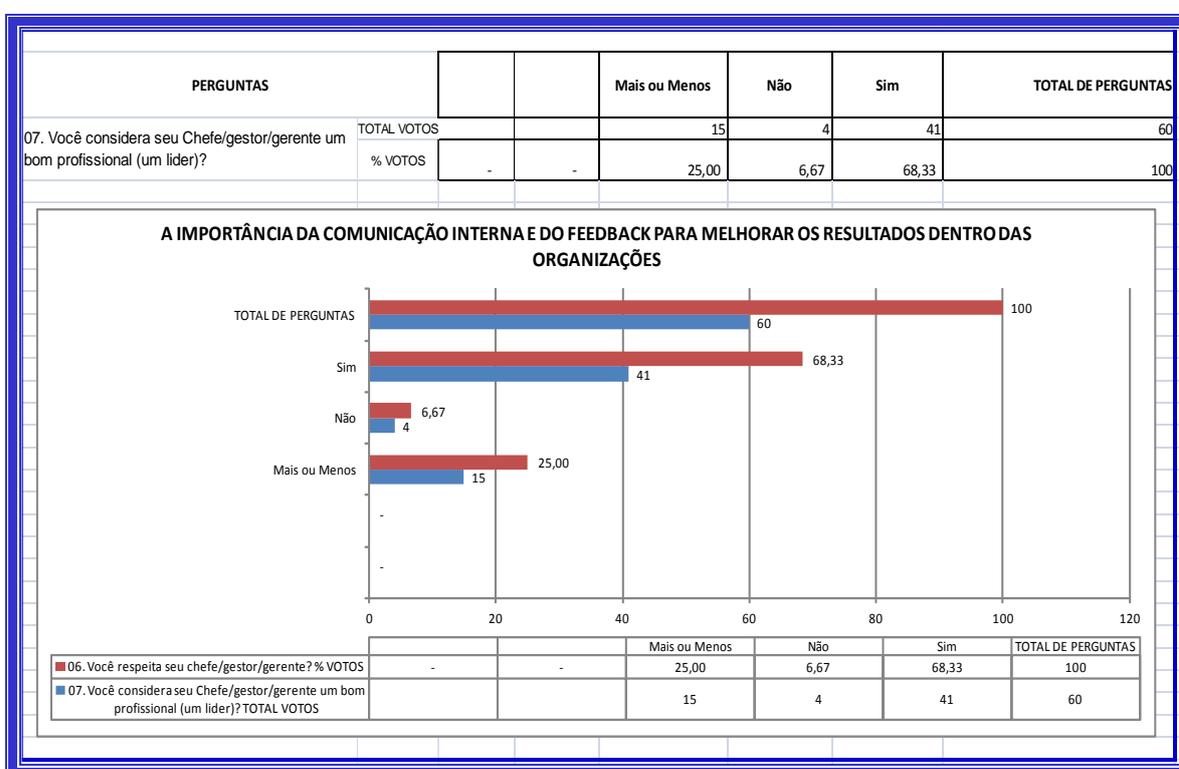
É importante salientar que liderança consiste numa caracterização social, como motivação e influência, que se consolida numa relação da pessoa do líder e como ele lidera dentro da organização, ou seja, o líder desempenha o papel de servidor desta organização.

A continuidade da pesquisa, ocorreu ao perguntarmos aos entrevistados, como é seu relacionamento com a chefia, se este, pode ser considerado um “líder” e também como funciona o trabalho em equipe dentro da empresa.

Nestes dois aspectos as respostas dos entrevistados foram positivas, principalmente, no que diz respeito ao relacionamento com a chefia, se o considera um “líder” e se este está receptivo as sugestões de mudanças.

Conforme demonstrado graficamente abaixo, os 68,33% (Sessenta e oito virgula trinta e três por cento) dos colaboradores consideram seus chefes como “líderes”, pois há respeito mútuo entre as partes e receptividade para sugestão de mudanças.

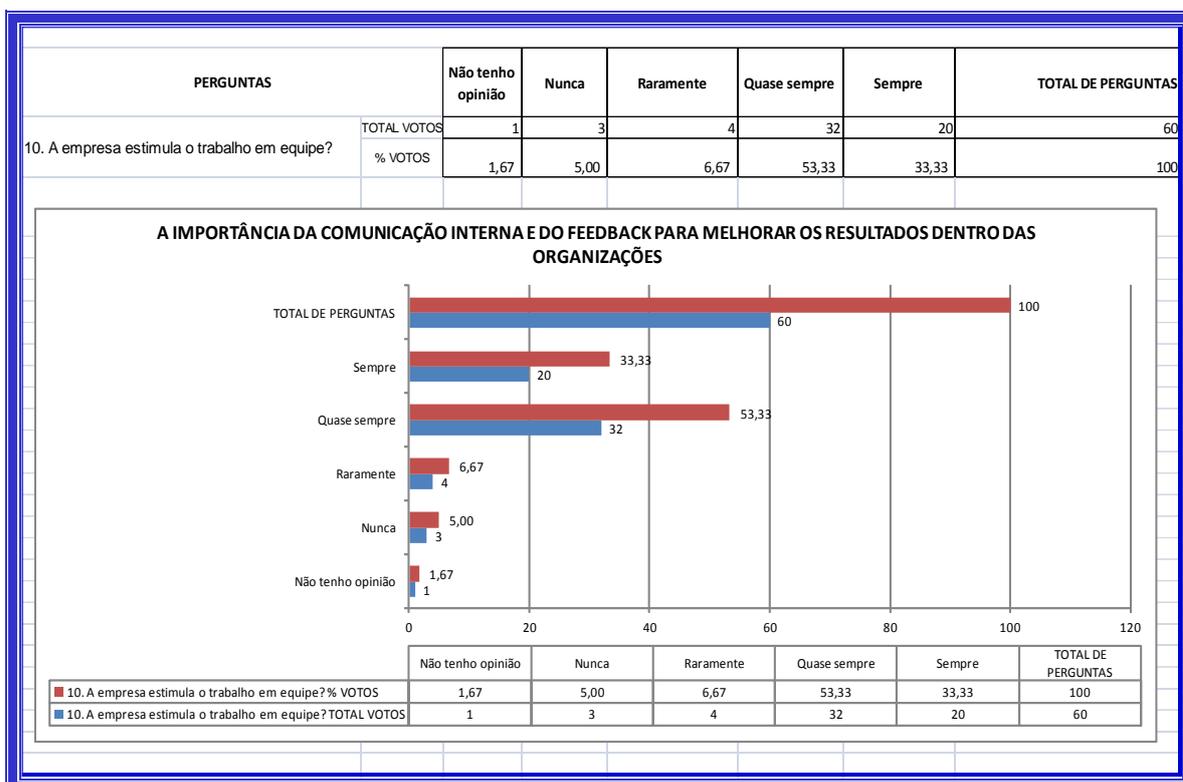
Gráfico 02 – Pergunta 07 da Pesquisa



No que se refere a trabalho em equipe, dos 53,33% (Cinquenta e três virgula trinta e três) por cento dos colaboradores também afirmaram que debatem os assuntos importantes em grupo, recebem treinamentos que os capacitam a fazer bem seu trabalho em equipe.

Apesar das avaliações positivas por parte dos entrevistados, deve-se levar em consideração que quanto mais se estimula o desempenho em equipe, melhores serão os resultados alcançados por ela.

Gráfico 03 – Pergunta 10 da Pesquisa



Dando continuidade a pesquisa, os próximos assuntos abordados, foram: A comunicação e o feedback na empresa. Estes sim, trouxeram uma gama de respostas e de avaliações por parte dos entrevistados. A Tracomal é um empresa familiar de médio porte, que atua a 41 (Quarenta e um) anos no mercado capixaba.

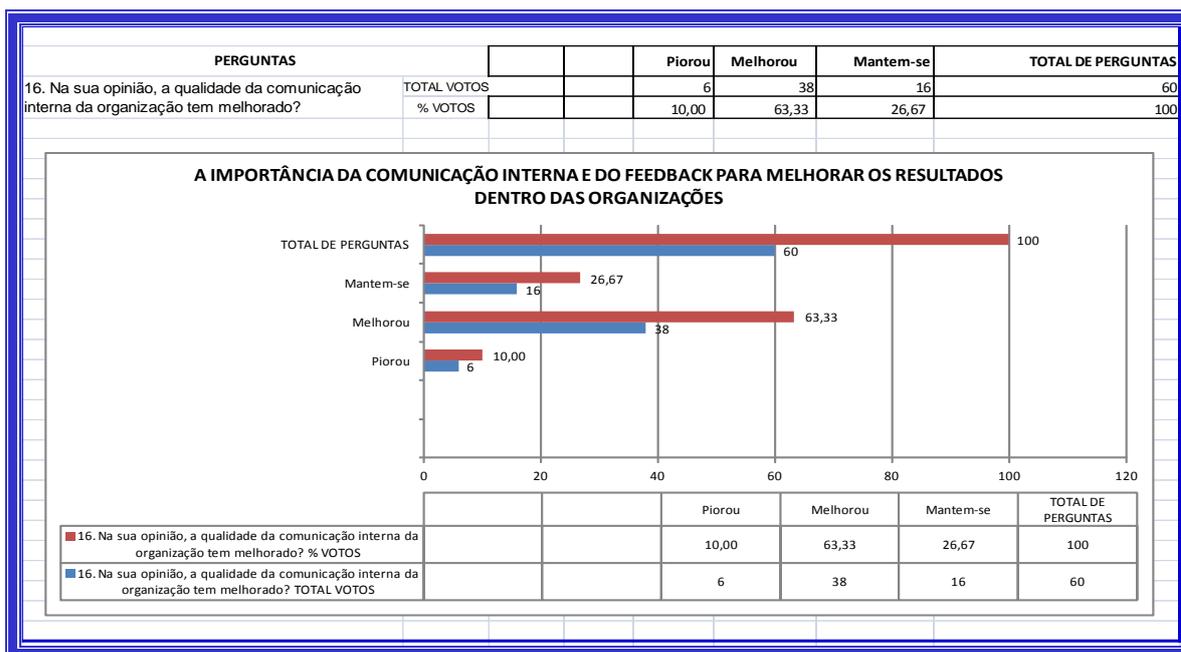
Com isto, saber de que forma é a visão dos colaboradores sobre estes temas, que são muito importantes para o bom andamento dos processos organizacionais dentro da empresa.

A Tracomal Terraplenagem e Construções Machado, por ser uma empresa atuante em todo o território nacional, busca continuamente a sustentabilidade de seus processos e do negócio, com foco na qualidade dos serviços prestados, em

harmonia com o meio ambiente e segurança e saúde de seus trabalhadores, provendo retorno financeiro aos investidores, reconhecimento e fidelidade de seus clientes, estando fundamentada pelos seguintes princípios: Atender aos requisitos dos clientes e de outras partes interessadas; demonstrar comprometimento com a melhoria contínua da gestão integrada, da qualidade dos serviços e do atendimento ao cliente; promover a prevenção da poluição relacionada com a geração de resíduos, com o consumo de recursos naturais e com os impactos que possam resultar de suas atividades, produtos e serviços; executar obras e serviços prevenindo a ocorrência de acidentes e lesões, fortalecendo os princípios e práticas da segurança e saúde no trabalho, envolvendo todos os trabalhadores associados; cumprir as legislações aplicáveis ao negócio, relacionadas com as operações, o meio ambiente e a segurança e saúde do trabalhador. Por isto é importante salientar que quanto mais se aperfeiçoar os processos dentro da organização, melhor serão os resultados e metas desejados por todos.

Dentro da empresa, os canais de comunicação mais comuns são as conversas informais dos gestores com seus colaboradores, assim como o telefone e o e-mail. Além disso a empresa prevê a participação dos colaboradores através de sugestões, como também foi apontado que a qualidade da comunicação interna da organização tem melhorado, de acordo com 63,33% (Sessenta e três virgula trinta e três) dos entrevistados, como demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 04 – Pergunta 16 da Pesquisa



Outros pontos também foram abordados como: Os procedimentos praticados dentro da empresa, relacionamento de cooperação entre os departamentos, relacionamento entre os colaboradores e como ponto principal, se as orientações, ou o feedback, por parte dos gestores, tem contribuído de forma clara e objetiva para um melhor desempenho com intuito de alcançar melhores resultados para a empresa.

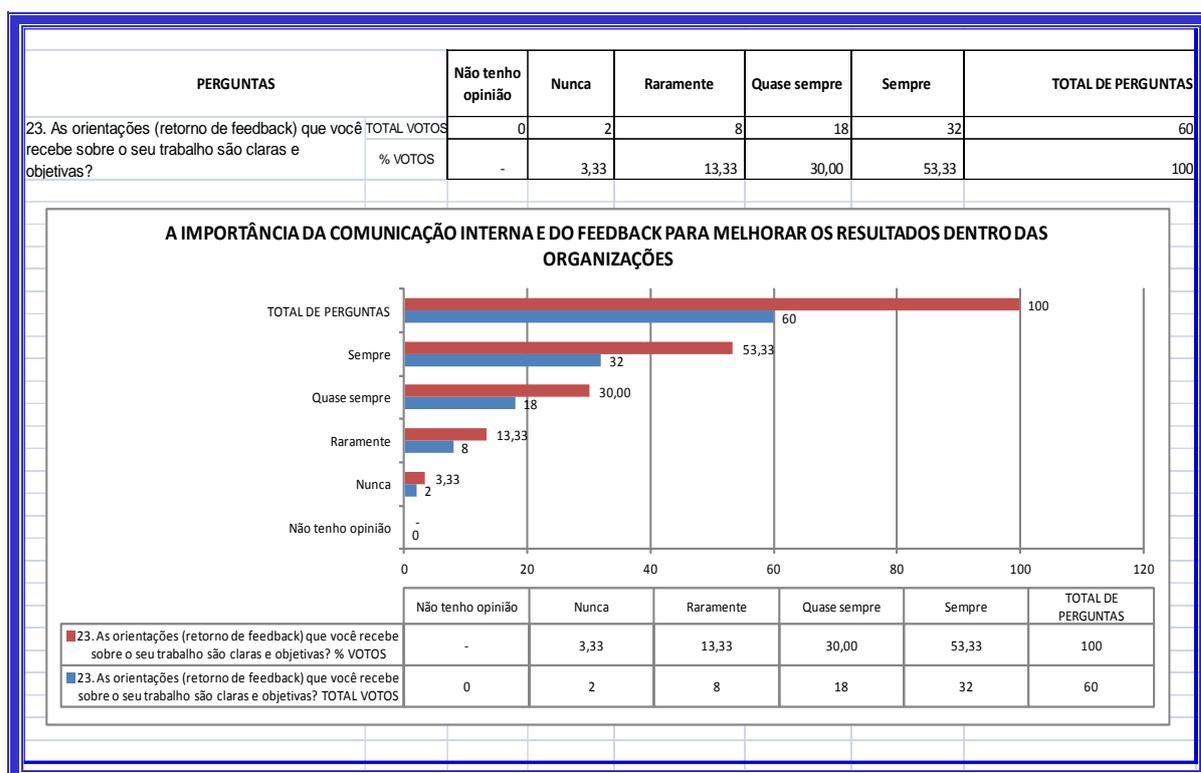
Neste interim, os itens relacionados a procedimentos, relacionamento de cooperação entre departamentos e relacionamento entre os colaboradores, os resultados são de: 50,00% (Cinquenta por cento); 55,00% (Cinquenta e cinco por cento) e 53,00% (Cinquenta e três por cento) respectivamente na opinião dos entrevistados, o que demonstra, que apesar de positiva a maioria das respostas, não que dizer que a empresa não tenha que melhorar ainda todos os processos e adequar de forma objetiva a interação geral de setores, equipes e colaboradores em geral.

Qualquer organização, seja ela, de pequeno, médio ou grande porte, precisa avaliar e melhorar sua forma de comunicar internamente, como também externamente. Adotar métodos eficientes, novos processos, se adaptar as mudanças, são pontos importantes para que haja um progresso e que com isto facilite as formas de comunicação dentro das organizações.

Os entrevistados responderam que em 53,33% (Cinquenta e três virgula trinta e três por cento) das situações, o feedback é dado de forma clara e objetiva por parte dos gestores, conforme demonstrado a seguir no gráfico 05.

Vale ressaltar que o feedback tem um papel fundamental tanto para quem os passa, tanto para quem os recebe, por isto é importante aprofundar-se nesta avaliação, pois pode existir alguma falha na comunicação e por isto o feedback talvez não esteja chegando de forma clara e objetiva para os que se encontram envolvidos neste processo, sejam eles, os gestores ou seus colaboradores.

Gráfico 05 – Pergunta 23 da Pesquisa



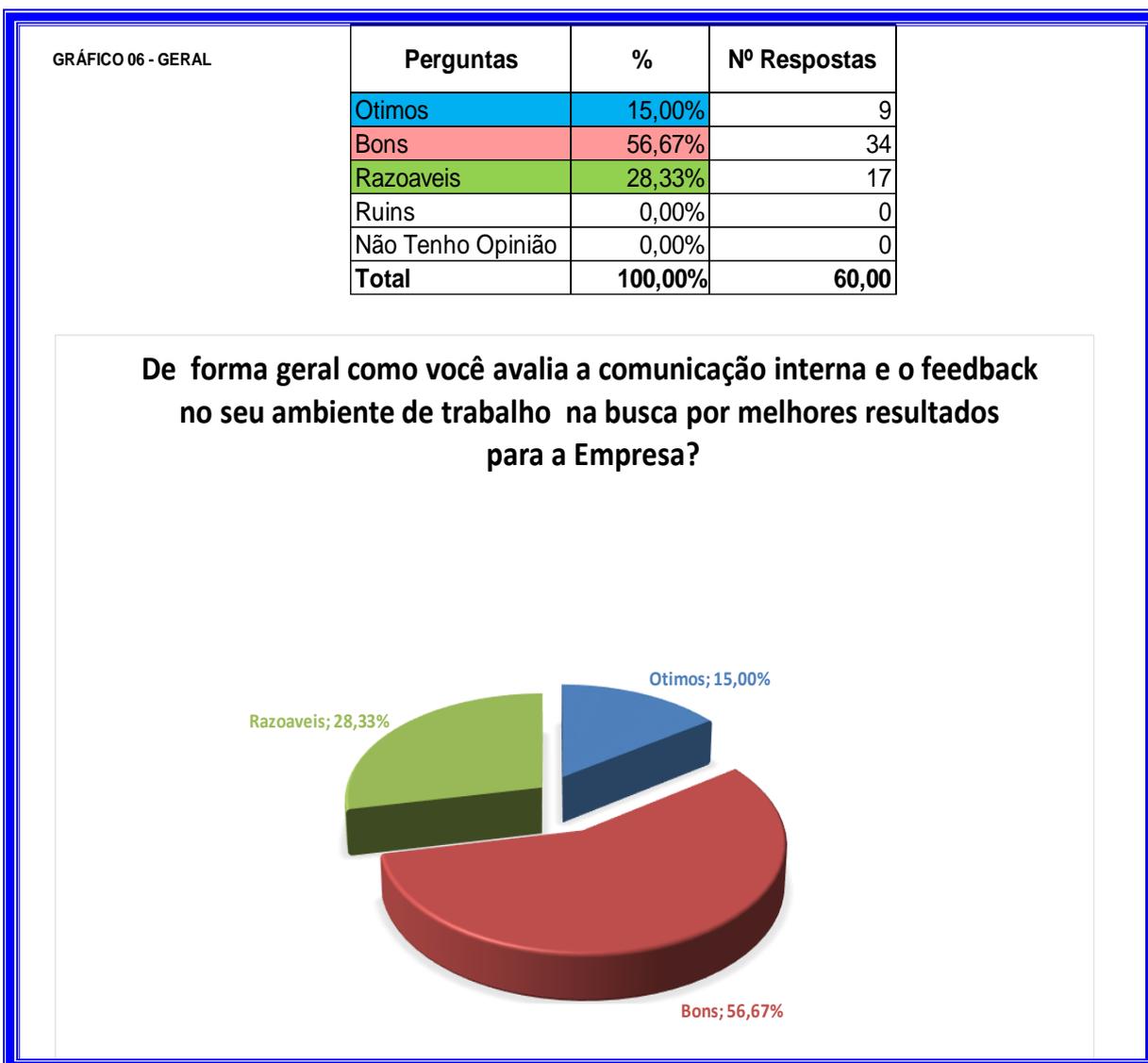
Formulou-se também uma pergunta geral para a avaliação dos colaboradores com relação aos temas abordados, no que se refere a: Comunicação interna e o

feedback no ambiente de trabalho, em que 58,33% (Cinquenta e oito virgula trinta e três por cento) dos entrevistados avaliaram como “Bons”.

Isto quer dizer que na opinião dos colaboradores, estes temas possuem uma aceitação positiva, mas isto não é o suficiente para que haja um melhor desempenho, comprometimento e uma eficiência na produtividade como também nos ambientes dentro da organização.

As avaliações constantes dos processos, bem como a comunicação interna e a funcionalidade do feedback, farão com que empresa se desenvolva corretamente, o que trará eficácia na prestação dos serviços e na melhoria dos resultados.

Gráfico 06 – Pergunta Geral da Pesquisa



A finalidade da comunicação organizacional é também viabilizar uma conscientização e participação de todos, por isto os gestores precisam utilizar um processo de comunicação eficaz e usar o feedback como ferramenta principal na busca de maior estímulo, comprometimento e motivação de toda a equipe.

Para se alcançar os resultados almejados, precisam-se de esforços contínuos e muita dedicação por parte dos envolvidos, principalmente dos gestores e os colaboradores, para prestarem serviços com qualidade e também para que as metas e os objetivos sejam alcançadas dentro da empresa.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como foco os seguintes aspectos: A importância da comunicação interna, do feedback e também da liderança, entre os gestores e seus colaboradores. Em qualquer organização o envolvimento desses aspectos já citados reduz um processo comunicativo pautado na confiança, comprometimento, motivação e conscientização organizacional, desse modo os objetivos serão alcançados e os resultados serão cada vez melhores.

Se a comunicação de alguma forma, não é passada de forma clara aos colaboradores, assim como o retorno do feedback, aliados a uma gestão ingessada, em que os líderes não aceitem sugestões de sua equipe, provalmente esta empresa passará por grandes problemas.

Se as decisões a serem tomadas, não forem de forma clara entendidas pelos colaboradores, estes por sua vez, provalmente não se comprometeram com suas responsabilidades dentro da organização, pois seus interesses e motivações não serão comuns e seu relacionamento também não será possível, o que pode afetar negativamente os resultados propostos e as metas a serem alcançadas por todos.

Para que haja uma harmonia e um sincronismo de informações, a comunicação interna deve fluir por toda a hierarquia, passando para os colaboradores, em todos os setores e/ou departamentos dentro da empresa, assim como o feedback em um processo de melhoria contínua.

É indispensável que haja o envolvimento de todos, e, que tanto os gestores quanto os colaboradores conheçam a empresa da qual fazem parte, seus objetivos, em que lugar ela quer chegar, ou seja, a comunicação interna assim como o feedback ,são vitais, para que os resultados e as metas aos quais a organização se propõem sejam alcançados.

Conforme pesquisa bibliográfica, liderança também tem um papel importante no que diz respeito as equipes, pois e através de seu estilo de liderança, das atitudes com relação a sua equipe, a forma de se comunicar e dar feedback, que fará com que seus colaboradores, se comportem de forma motivada dando sempre o melhor de sí.

Soto (citado por GASPAR,PORTASIO, 2009, p.19), afirma que:

A palavra liderança esta associada à função de líder que significa capacidade de liderar, na forma de denominação firmada no prestígio pessoal e acolhida pelos dirigidos. O conceito de líder se refere a um processo que motiva as pessoas a colaborarem na direção dos seus objetivos [...].”

Apesar da preocupação das empresas em se qualificarem para atenderem as exigências do mercado, elas aparentemente, ainda não perceberam o fato de que, uma melhoria contínua de comunicação interna pode trazer grandes vantagens competitivas, como mencionado por Chiavenato (2000), visto que o processo de comunicação gera conhecimento e compreensão, portanto estimulá-lo traz, novas idéias, iniciativas e agilidade para o processo de produção.

Além disto, o feedback, é muito importante, pois através dele, pode-se avaliar os pontos fracos, as deficiências, tanto das equipes quanto dos processos, e com isto, a empresa, os gestores junto com os colaboradores buscarão alternativas para a melhoria que fará com que os objetivos da organização e a busca cada vez mais por melhores resultados possam ser alcançados.

9 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 11. ed. Rio de Janeiro, Campus: 2000.

GASPAR, Denis Juliano; Portásio, Renato Mehler. **Revista de Ciências Gerenciais**. Vol. XIII, Nº 18, 2009.

KAPLAN, Burton. **Comunicação Estratégica: A arte de transmitir ideias**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora L.T.C., 2000.

LOPES, Boanerges. **Gestão em comunicação empresarial: Teoria e Técnica**. 1 ed. Juiz de Fora: UFJF, 2007.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 13º ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

NUNES, ClíciaVirgino. **Comunicação Interna: O Líder conduzindo para a produtividade**. (Monografia apresentada ao Instituto Batista de Educação-IBEV em 2008).

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 2º ed. São Paulo: São Paulo, 1989.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. 3º ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnica**. Vol 11. São Paulo: Summus, 1986.

SHERMERHORN JR, Jhon R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3º ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.

STEWART, Daniel K. **A psicologia da comunicação**. São Paulo: Forense, 1972.

10 APÊNDICE I (Questionário de pesquisa)

