

# A IMPORTÂNCIA DO *FEEDBACK* PELA PERCEPÇÃO DE LÍDERES E LIDERADOS

Rosilene Aparecida Rosário de Souza<sup>1</sup>, Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marilsa de Sá Rodrigues  
Tadeucci<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade de Taubaté/PRPPG, R. Visconde do Rio Branco, 210 - Taubaté, rosisouza-sjc@uol.com.br

<sup>2</sup>Universidade de Taubaté / PRPPG, R. Visconde do Rio Branco, 210 - Taubaté, jmtadeucci@uol.com.br

**Resumo-** Este trabalho se propõe a estudar a importância do *feedback* na comunicação pela percepção de líderes e liderados, em um instituto de pesquisa, que atua na área de ciência e tecnologia, na região Sudeste. A pesquisa de natureza qualitativa teve como amostra dez sujeitos, sendo que cinco ocupam cargos de chefia e cinco cargos administrativos. Os sujeitos foram entrevistados com roteiro semi-estruturado e os resultados categorizados por meio de análise de conteúdo. Os resultados apontam que os líderes sabem da importância da utilização do *feedback*, mas relatam que nos serviços rotineiros é muito difícil dar *feedback*, muitas vezes por falta de tempo ou porque não se apercebem da importância. Em contrapartida os liderados entrevistados, demonstraram grande ansiedade em receberem retorno de seus desempenhos, da qualidade de seus trabalhos ou mesmo caso não estejam bons ou adequados, como proceder para melhorarem. A comunicação ocorre tanto pela ação quanto pela inércia, independentemente das intenções. Um líder que deixa de elogiar ou informar a um subordinado que seu trabalho foi realizado a contento, ou que deixa de proporcionar recursos que auxiliem seus liderados na realização do trabalho, está emitindo uma mensagem a seus colaboradores que pode ser a não pretendida por ele.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação interpessoal; *Feedback*.

## Área do Conhecimento: CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

### Introdução

É por meio da comunicação que o homem descobre a si próprio, seu mundo e o outro, cria códigos, estabelece hierarquia.

No ambiente de trabalho, a comunicação é de suma importância para se obter a maior eficácia possível na organização, seja entre chefes e subordinados, seja entre pessoas do mesmo nível hierárquico.

Embora primar pela eficácia da comunicação seja responsabilidade de todos, é entre chefes e subordinados que residem os maiores entraves.

O líder, atualmente, tem como papel primordial envolver e comprometer os seus liderados com a visão e as metas das empresas e para isso a competência comunicativa é essencial. Um líder que não consegue se comunicar de forma eficiente e eficaz torna seu trabalho pouco diretivo, sem detalhes importantes, sem assertividade e sem lógica.

A eficácia da comunicação depende da escolha do canal adequado, da escuta eficaz e da utilização do *feedback*.

O presente artigo pretende apresentar uma revisão de literatura sobre a comunicação e a

importância do *feedback* e os resultados de uma pesquisa descritiva qualitativa.

### **Comunicação: conceito, importância e objetivos**

Segundo Davis e Newstrom (2001), comunicação é a transferência de informação de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores. Por meio dela, as pessoas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem, tendo a possibilidade de superar muitos mal-entendidos que as separam uma das outras.

Todo comportamento de comunicação tem por objetivo produzir certa reação. Para se obter uma comunicação positiva e eficaz, é necessário a expressão dos objetivos em termos de respostas específicas da parte daqueles que recebem as mensagens (BERLO, 2003). Onde se depreende que comunicação não ocorre quando o emissor fala, mas sim quando é compreendido pelo receptor.

Segundo Torquato (1986, p. 60), a meta final da comunicação é gerar consentimento, produzir aceitação sobre um sistema de valores. Informa ainda o autor que "os objetivos da comunicação são os de modificar e adaptar o

comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas.”

### Processo de comunicação

Ensina Berlo (2003) que a comunicação é um processo, ou seja, suas partes não são separáveis, não são independentes uma das outras, elas se interligam.

O processo de comunicação, de acordo com Vigneron (1996, p. 15), “é um processo de informação, compreensão e reflexão capaz de realizar mudança no sistema contínuo de relacionamento entre as pessoas.”

Ainda para Berlo (2003, p. 29-32) o processo de comunicação deve ser desmembrado em seis partes. A primeira é a **fonte** que é “uma pessoa ou um grupo de pessoas com um objetivo, uma razão para empenhar-se em comunicação”. A segunda parte é a **mensagem** que é “a tradução de idéias, objetivos e intenções num código, num conjunto sistemático de símbolos.” Por terceiro, surge o **codificador** que é responsável “por pegar as idéias da fonte e colocá-las num código, exprimindo o objetivo da fonte em forma de mensagem”. A quarta parte é o **canal** que “é o intermediário, o condutor das mensagens.” Em seguida, o autor menciona o **decodificador** responsável pela retradução, pela possibilidade de se decifrar a mensagem e colocá-la em forma que possa ser usada, “pode ser considerado como sendo os sentidos.” E por último, há o **receptor** que é “o alvo da comunicação.”

Além das seis partes citadas acima, Davis e Newstron (2001), Adler (2002) e Robbins (2002) incluem uma sétima parte no processo de comunicação que é o **feedback**. Sem o **feedback** a comunicação é unilateral, com a realimentação ou informação de retorno, a comunicação é bilateral. O **feedback** permite ao transmissor saber se o receptor interpretou de forma correta a mensagem.

### A importância do **feedback**

O **feedback** determina o ciclo da comunicação. A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados.

Isto é confirmado por Davis e Newstron (2001) quando informam que a comunicação de duas vias só é possível através do **feedback**. Na comunicação de duas vias, o locutor envia a mensagem e o receptor a devolve ao locutor. O resultado é que o locutor pode (e deve) ajustar a próxima mensagem para adequá-la às respostas anteriores do receptor. Os emissores necessitam

do **feedback** – o último passo – porque ele lhes diz se a mensagem foi recebida, devidamente decodificada, aceita e utilizada. Quando ocorrer a comunicação de duas vias, ambas as partes envolvidas ficam mais satisfeitas, evita-se a frustração e a precisão no trabalho melhora muito.

Observa Benítez (2001) que quanto maior for o **feedback**, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas.

Muitas vezes, não saber criticar de forma construtiva ou não saber receber críticas influencia no baixo desempenho do trabalhador.

Um relacionamento autêntico entre líderes e liderados só pode ser construído quando se dá e se recebe **feedback**, pois cria um clima de relações humanas e compreensão mútua, bem como proporciona o controle dos objetivos pretendidos (TORQUATO, 1986).

Enuncia Moscovici (2003) que para ser um processo realmente útil o **feedback** precisa ser:

- 1) Descritivo – deve haver relato de um fato, não julgamento, evitando deste modo uma reação defensiva do receptor;
- 2) Específico – indicar especificamente o comportamento que deve ser observado;
- 3) Compatível com as necessidades do comunicador e do receptor;
- 4) Dirigido – deve se pontuar comportamentos possíveis de serem modificados, caso contrário, pode gerar uma sensação de frustração no receptor;
- 5) Solicitado – é muito mais conveniente quando o receptor formula perguntas que possam ser respondidas por outros observadores;
- 6) Oportuno – quanto mais imediato for o **feedback** da ocorrência do evento, mais útil ele será; e
- 7) Esclarecido – com o intuito de que seja assegurada a perfeita compreensão do que o emissor quis dizer.

Porém, Moscovici (2003) afirma que na prática estes preceitos, muito embora sejam compreendidos e intelectualmente aceitos, são difíceis de serem seguidos, tanto no que se refere ao processo de “dar” quanto de “receber” **feedback**, o que é comprovado pelos freqüentes casos de insucessos na comunicação.

As questões de imagem, de status, do medo de estar perdendo a independência ou ter de mudar são os principais entraves no caso de “receber **feedback**”. Já em relação a “dar **feedback**”, há a necessidade de se demonstrar inteligência e habilidade, em detrimento da preocupação com a utilidade do **feedback** para o receptores e seus objetivos; o medo das possíveis reações do outro ou o temor de ser mal interpretado, constituem as maiores dificuldades. Outro fator relevante é o fato da pessoa a qual se

destina o *feedback* não estar preparada psicologicamente para recebê-lo, ou não o deseja nem sinta a sua necessidade (MOSCOVICI, 2003).

Para a superação de tais dificuldades, a autora (2003) sugere:

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

2) o reconhecimento de que o *feedback* é um processo de exame conjunto;

3) a aprendizagem de saber ouvir e receber *feedback* sem reações emocionais intensas;

4) a aprendizagem de dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas.

Todos os indivíduos precisam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo. É necessário saber o que se está fazendo inadequadamente, como o que se está fazendo com correção, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos (MOSCOVICI, 2003).

Também não se pode olvidar que “os dados subjetivos referentes a sentimentos e emoções são importantes no processo de *feedback*”, pois eles podem justificar comportamentos, tanto dos emissores quanto dos receptores (MOSCOVICI, 2003, p. 57).

## Metodologia

A pesquisa é descritiva e qualitativa.

A pesquisa foi realizada num instituto público de pesquisa, que atua na área de Ciência e Tecnologia, na região Sudeste, atendo-se a líderes e liderados pertencentes à área administrativa.

No instituto pesquisado há 133 pessoas, entre líderes e liderados, que trabalham na área administrativa. Dos sujeitos convidados a participar da pesquisa, dez aceitaram o convite, sendo cinco líderes e cinco liderados.

Foi utilizada entrevista com roteiro semi-estruturado para a coleta de dados.

## Tratamento de dados qualitativos

As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo.

## Resultados

### 1) Caracterização da amostra

A escolaridade de todos os entrevistados, líderes e liderados, é de nível superior.

Dentre os líderes entrevistados, dois são do sexo masculino e três do sexo feminino. Em relação aos liderados, foram entrevistados quatro sujeitos do sexo feminino e um do sexo masculino.

Em relação à idade, a média é de 45,2 anos entre os líderes e de 48,2 anos entre os liderados.

Quanto aos líderes, a média do tempo de serviço no Instituto é de 12 anos. Quanto aos liderados, a média é de 22 anos.

## 2) Análise e interpretação dos resultados

Em relação aos líderes entrevistados, eles atribuíram grande importância ao “*feedback*”, entretanto percebe-se que a maioria dos líderes entrevistados ainda não conseguem utilizar desse instrumento para manter uma boa comunicação interpessoal com seus liderados. Eles relatam que nos serviços do dia a dia é muito difícil dar *feedback*, muitas vezes por falta de tempo ou porque não se apercebem da importância, e crêem que seus liderados são capazes de perceber por meio de suas atitudes se o trabalho foi bem realizado ou não.

*“Se é algum trabalho especial, que está com foco em muita gente, costumo dizer sim. No dia a dia, não. Deveria, mas é complicado em todo trabalho que você pede...”*

*“Não. Às vezes, com a minha reação, com minhas atitudes, com meu jeito, eu consigo demonstrar isso. Falar claramente não, eu tenho essa dificuldade.”*

Em contrapartida, os liderados entrevistados demonstraram grande ansiedade em receberem um retorno de seus desempenhos, da qualidade de seus trabalhos ou mesmo se não estejam bons ou adequados, como proceder para melhorarem, conforme se depreende dos depoimentos:

*“Acho importantíssimo. Tanto o lado positivo quanto o lado negativo. Todo mundo quer saber se está fazendo o trabalho bem, acho que quando você não está fazendo muito bem é bom saber para mudar e fazer melhor, e pelo lado positivo é bom você receber do seu superior um *feedback* se seu trabalho está sendo bem visto, bem feito...”*

*“Eu gostaria que ela desse *feedback* ou porque está bom ou porque precisa melhorar, porque ela tem uma outra visão, tem outros chefes que ela tem contato e eu não tenho... Eu também preciso de troca, acho muito saudável, pois você acaba ficando viciada, é*

*importante ter feedback, eu não tenho isso com ela.*

Todos os indivíduos, sem exceção, necessitam do *feedback*, seja positivo ou negativo, a fim de saber se está no rumo correto ou ter a oportunidade de retroceder ou de fazer ajustes em suas vidas pessoal ou profissional (MOSCOVICI, 2003).

Davis e Newstrom (2001) asseveram que deixar de agir é uma forma importante de se comunicar, ou seja, um líder que deixa de elogiar ou informar a um subordinado que seu trabalho foi realizado a contento, ou que deixa de proporcionar recursos que auxiliem seus liderados na realização do trabalho, está emitindo uma mensagem, tendo em vista que a comunicação ocorre tanto pela ação quanto pela inércia, independentemente das intenções.

Uma comunicação eficaz necessita de interação, ou seja, há de haver uma busca de adoção de capacidades empáticas, de comportar-se em conformidade com as necessidades de ambos, conforme palavras de Berlo (2003). Receber *feedback* é uma necessidade humana que propicia avaliação do que está correto e do que é preciso melhorar.

## Conclusão

Embora, na prática, dar e receber *feedback* não seja muito fácil, os líderes que desejam que a comunicação com seus liderados seja eficaz precisam ter em mente que ele é de suma importância e devem buscar desenvolver tais práticas.

A comunicação ocorre tanto pela ação quanto pela inércia, independentemente do que se tem em mente. Quando um líder deixa de informar a seus liderados se o trabalho desempenhado foi bom ou ruim, ou quando deixa de orientá-los quanto à maneira correta a seguir, ele está emitindo uma mensagem a seus colaboradores. Tal mensagem pode ser entendida como descaso.

Dar e receber *feedback* são necessidades humanas que propiciam avaliação do que está correto e do que é preciso melhorar. Tais práticas facilitam a construção de um relacionamento autêntico, criando um clima de compreensão mútua, de empatia, bem como facilita o controle dos objetivos organizacionais que se pretenda atingir.

Pretende-se, como objetivo de uma segunda fase desta pesquisa, fazer um levantamento por meio de questionários das percepções dos demais funcionários da organização em estudo e relacionar os resultados com a cultura da organização.

## Referências

- ADLER, Ronald B.; TOWNE, Neil. **Comunicação interpessoal**. Tradução A.B. Pinheiro de Lemos. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002. 250 p.
- BENÍTEZ, Zaira Ramos. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional**. 2001. 251f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Disponível em: <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?1799>. Acesso em: 07 junho 2006.
- BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 330 p.
- DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. v. 2, cap. 1. P. 3-31.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**: treinamento em grupo. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003. 278 p.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. Tradução Cid Knipel Moreira. – São Paulo: Saraiva, 2002. 524 p.
- TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 182 p.
- VIGNERON, Jacques. **Comunicação interpessoal e formação permanente**. São Paulo: Angellara, 1996. 219 p.