



COMUNICAÇÃO RELACIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES: CONSTRUINDO FEEDBACKS PARA UMA COLABORAÇÃO EFICIENTE

Ryan Mateus Jesus Ferreira

Lucas Ramos Santos

Dra. Juliana Casarotti Ferreira dos Santos

RESUMO: Este artigo analisa a forma de comunicação que mais tem gerado resultados positivos nas organizações, destacando a comunicação relacional. Quando alinhada a feedbacks construtivos e conduzida com dedicação, essa abordagem busca fortalecer vínculos sólidos e significativos entre os membros da equipe, criando um ambiente colaborativo, motivador e capaz de superar desafios como a retenção de talentos, a baixa produtividade e os conflitos internos. Diante da crescente complexidade das interações humanas, o estudo justifica a importância do feedback como ferramenta essencial para a colaboração eficiente. Ao oferecer avaliações claras, construtivas e oportunas, líderes não apenas orientam as tarefas, mas também incentivam o desenvolvimento dos colaboradores e a livre expressão de ideias. O objetivo central é demonstrar que práticas de feedback bem estruturadas fortalecem a equipe e promovem um clima organizacional harmonioso e produtivo. Para isso, foram realizadas análises qualitativas, de natureza descritiva, baseadas em levantamento bibliográfico de livros e artigos científicos, contemplando teorias e conceitos de comunicação interpessoal e organizacional, entre outros temas correlatos. Os resultados apontam que uma cultura organizacional que prioriza o feedback contínuo e a comunicação aberta é fator determinante para o sucesso nas relações empresariais. Assim, conclui-se que a comunicação relacional, aliada a um ciclo de feedback assertivo, não apenas favorece um ambiente saudável, mas também representa uma estratégia eficaz de gestão de pessoas, estimulando o desenvolvimento contínuo, fortalecendo vínculos, aumentando o engajamento e contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais produtivos e sustentáveis.

Palavras-chave: Feedback; Comunicação; Sinergia; Produtividade; Ferramentas.

INTRODUÇÃO

Um dos aspectos mais destacáveis para que uma empresa ou um setor em questão alcance o objetivo estabelecido para o sucesso daquela organização é uma boa relação comunicativa entre os colaboradores e líderes.

Para isso, existem diversas formas de estabelecer uma comunicação entre os indivíduos. A forma que mais evidencia resultados positivos é a comunicação relacional. A comunicação relacional é fundamental para o sucesso de uma organização. Quando trabalhada com dedicação, a comunicação relacional deve estar preocupada em manter bons e profundos vínculos entre os membros da equipe, o que acaba promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

Falando um pouco de uma das maiores empresas da atualidade com um sistema de feedbacks, O Google implementa um sistema de feedback estruturado e eficiente, que tem como objetivo aprimorar o desempenho dos colaboradores e garantir um ambiente de trabalho mais produtivo. A empresa realiza avaliações de desempenho semestrais e anuais, utilizando o feedback 360 graus, que permite que os funcionários sejam avaliados não apenas por seus gestores, mas também por colegas e subordinados. No Google, essa metodologia não apenas direciona o crescimento dos colaboradores, mas também estimula a inovação e o engajamento.

Em um cenário corporativo dinâmico, onde as mudanças são constantes e a necessidade de adaptação é cada vez maior, a comunicação relacional se torna um diferencial estratégico, principalmente quando há uma deficiência nos feedbacks dessa empresa. Um feedback mal estruturado pode causar sérias consequências para o funcionário, como frustração, desmotivação e queda na autoestima. Quando o feedback é negativo sem oferecer soluções ou orientações claras, o colaborador pode sentir-se desvalorizado e inseguro quanto às suas habilidades. Isso impacta seu desenvolvimento profissional, diminuindo sua produtividade e engajamento. Com o tempo, a repetição de feedbacks desse tipo pode afetar o clima organizacional e prejudicar os relacionamentos dentro da equipe.

Como afirma Margarida Kunsch (2003, p. 143), “o processo de comunicação da organização se caracteriza como um fator fundamental na estratégia de comprometimento postulada, pois antes da implementação de qualquer programa administrativo é necessário que os empregados estejam envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa, pois são eles que garantem a competitividade. Para tanto é preciso que a organização tenha uma comunicação relacional ditada estrategicamente pela visão que a organização tem da área, pois só a partir daí haverá comunicação de mão dupla”.

Em sua obra sobre comunicação organizacional, a autora destaca a importância da comunicação dentro da empresa para o engajamento dos funcionários e, conseqüentemente, para a competitividade da empresa

O objetivo central é demonstrar que práticas bem estabelecidas de feedback podem aprimorar as relações interpessoais, minimizar conflitos e criar um ambiente organizacional mais harmonioso e produtivo. Além de melhorar a qualidade das interações no ambiente corporativo, uma comunicação relacional eficaz impulsiona o engajamento dos colaboradores. Quando os indivíduos percebem que suas opiniões são valorizadas e que existe um canal aberto para o diálogo, há um aumento significativo na motivação e no compromisso com os objetivos organizacionais.

Ao abordar este problema, a pesquisa visa não apenas fortalecer as competências dos líderes, mas também criar um ciclo de feedback que fomente o crescimento individual e coletivo, resultando em organizações mais saudáveis, produtivas e preparadas para enfrentar os desafios contemporâneos, promover a cultura de um feedback contínuo avaliar e controlar o impacto da comunicação relacional na organização

A metodologia deste projeto seguiu uma estrutura bem definida, iniciando pela definição do tema e delimitação do problema de pesquisa, o que possibilitou uma abordagem focada e clara. Em seguida, foi realizada uma revisão de literatura abrangente, com levantamento bibliográfico em diversas fontes acadêmicas relevantes para a compreensão do contexto e do estado atual da pesquisa sobre o tema. A fundamentação teórica, por sua vez, sustentou todo o desenvolvimento da pesquisa, oferecendo embasamento sólido para a compreensão e análise dos resultados obtidos. O estudo pretende contribuir para a formação de líderes mais competentes e preparados para estabelecer um canal de comunicação aberto, transparente e construtivo, o que, em última instância, pode resultar em um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo.

1. DESENVOLVIMENTO

1.1 A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

No âmbito organizacional, as empresas dependem de uma comunicação bem-sucedida para melhorar seu desempenho, seja em seus níveis hierárquicos internos ou nas relações com seus parceiros e clientes externos, como indicado por Rollnik-Sadowska et al. (2022). Por outro

lado, a percepção dos membros das empresas sobre os mecanismos de comunicação pode influenciar as respostas que geram, o que pode causar confusão e desordem, sendo necessário fornecer clareza e restaurar a ordem, conforme discutido por Fuller et al. (2020).

Quando a empresa se preocupa em fornecer uma comunicação adequada aos seus clientes, isso aumenta as percepções quanto aos investimentos no relacionamento, o que é fundamental para a execução dos processos comerciais, visto que é necessário haver interlocução entre a empresa e seus stakeholders (stakeholders são indivíduos, grupos ou organizações que podem ser afetados ou influenciar as decisões e resultados de uma empresa, projeto ou organização). Por trás desta ideia, está o ultrapassado paradigma informacional da comunicação, que a entende como um processo linear de troca de informação, sendo o vetor de transmissão, neste caso, indo da organização para seus funcionários. No tempo contemporâneo, com a evolução da humanidade em decorrência dos avanços tecnológicos e sociológicos, a comunicação é considerada uma coisa que pode ser administrada, gerenciada e, por isso, aplica-se a noção de públicos-alvo como os agrupamentos de pessoas para quem a organização transmite suas mensagens.

Além disso, os gestores modernos precisam desenvolver competências comunicacionais refinadas, capazes de promover ambientes onde a informação flua com clareza, propósito e empatia. Como observa Comfort et al. (2019), o desempenho organizacional está intimamente ligado à capacidade de gerar, compartilhar e aplicar conhecimento, processo esse que só se concretiza plenamente por meio de uma comunicação eficiente. Seja em reuniões presenciais ou virtuais, trocas informais por aplicativos, ou no uso de plataformas colaborativas, o sucesso da liderança está vinculado à sua habilidade de facilitar diálogos construtivos e estimular a colaboração interdisciplinar.

Desse modo, pensar a comunicação nas organizações contemporâneas requer não apenas um olhar técnico, mas sobretudo relacional e humano, pois são as interações interpessoais, e a qualidade dessas trocas, que sustentam a cultura organizacional e viabilizam a construção de feedbacks coerentes, empáticos e eficazes. A comunicação torna-se, assim, não apenas um meio, mas um recurso estratégico para o desenvolvimento de pessoas e equipes, reforçando valores como transparência, confiança e corresponsabilidade.

1.2 FEEDBACK

O termo feedback, em uma conceituação mais formal, pode ser descrito como retroalimentação, alimentar de volta, no entanto, vários entendimentos sobre o constructo são empregados na literatura. Para que seja mais bem compreendido, é necessário revisitar autores, analisando as contextualizações mais relevantes. Portanto, trouxe três conceitos centrais que se relacionam com o tema tratado, como demonstra o Quadro 1.

1.2.1 QUADRO 1 - TIPOS DE FEEDBACKS

Tipos de Feedback	Conceito
Aprimoramento	Baseia-se na ideia de trazer mensagens construtivas que se adequem ao contexto organizacional, sendo oportuno, desprovido de ameaças, emitido em um ambiente adequado.
Efeitos de feedback	Depende da percepção do receptor quanto a mensagem emitida, pois quanto mais o indivíduo se enxerga no contexto mais disposto se sente para realizar mudanças.
Múltiplas fontes	Conhecido como feedback 360°, baseia-se em afirmações de variadas fontes como superiores, pares e subordinados, que possa transmitir uma perspectiva mais abrangente sobre o desempenho do indivíduo.

Fonte: Sommer e Kulkarni (2012), Anseel e Lievens (2009), Kossek et al. (2017).

Os diferentes conceitos abordados acima, enfatiza que, apesar do contexto em que o feedback é aplicado, a sua direção fundamental é o tratamento das relações intrapessoais e interpessoais da empresa. Fica evidente que os gestores precisam estudar e pôr em prática esse tema com urgência em seus setores, ao considerar que a compreensão mútua entre pessoas pode trazer benefícios ou prejuízos no contexto em que as relações se estabelecem.

1.3 COMUNICAÇÃO RELACIONAL COMO BASE PARA FEEDBACKS EFICAZES

A comunicação relacional no ambiente organizacional tem se consolidado como elemento essencial para a construção de equipes colaborativas e de alta performance. Segundo Robbins (2009), a comunicação eficaz é a base para a formação de um clima organizacional positivo e para a eficácia dos processos de feedback e identifica quatro funções principais da comunicação nas organizações: controle, motivação, expressão emocional e informação. A função de controle

refere-se à regulação do comportamento dos membros da organização, seja por meio de normas formais ou orientações informais. A motivação é alcançada através da comunicação clara sobre metas, feedback sobre o desempenho e reconhecimento. A expressão emocional permite que os membros compartilhem sentimentos e satisfaçam necessidades sociais. Por fim, a função informativa envolve a transmissão de dados necessários para a tomada de decisões dentro da organização. Com isso, pode-se afirmar que a comunicação não é apenas sobre transmitir uma mensagem, mas sobre garantir que ela seja compreendida pelo receptor.

Percebe-se, desta forma, uma perspectiva processual, dinâmica e contínua da comunicação que se opõe a uma visão discreta do processo comunicativo. Marková (1990), propõe que a unidade conceitual mínima de todo diálogo se caracteriza por três momentos: a comunicação inicial de um dos parceiros; a resposta do outro parceiro; a reação à resposta deste segundo parceiro, efetuada pelo primeiro. Este conceito de três momentos como unidade mínima do diálogo, que diz do caráter transformador da participação de cada parceiro no turno do outro, deve ser guiado, a nosso ver, pela específica construção comunicativa - ou dialógica - em estudo.

Para construir um feedback eficiente, Goldsmith e Wu (2006), propõe que o feedback deva ser contínuo, orientado para o futuro e centrado no comportamento e não na pessoa. Dessa forma, cria-se um ambiente onde o colaborador sente-se respeitado e motivado para desenvolver seu potencial, onde enfatiza que a comunicação estratégica dentro das organizações é fundamental para alinhar expectativas, construir confiança e gerar comprometimento com os objetivos organizacionais.

1.4 METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com levantamento bibliográfico em livros e artigos científicos. Foram analisadas as principais teorias da comunicação interpessoal e organizacional, bem como práticas de feedback em ambientes corporativos. A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a identificação de categorias temáticas recorrentes relacionadas à comunicação relacional e feedback.

1.5 RESULTADOS

Os resultados indicaram que organizações que investem em processos estruturados de feedback, baseados em princípios de comunicação relacional, apresentam níveis superiores de engajamento e produtividade de suas equipes. Além disso, observou-se que a ausência de uma comunicação clara e relacional no feedback tende a gerar desmotivação, insegurança e aumento da rotatividade de colaboradores. De acordo com Heen e Stone (2016), a comunicação eficaz é caracterizada por um clima de apoio, onde os participantes se sentem valorizados e respeitados.

Essa abordagem enfatiza a importância da comunicação interpessoal, onde o feedback desempenha um papel central na manutenção e fortalecimento das relações.

Portanto, para que as organizações possam colher os benefícios de uma equipe engajada e de alto desempenho, é fundamental que invistam não apenas em uma comunicação técnica eficiente, mas, sobretudo, em uma abordagem que promova o fortalecimento das relações interpessoais, utilizando o feedback como uma ferramenta contínua de desenvolvimento e crescimento mútuo. Esse alinhamento, entre feedback eficaz e comunicação relacional, é essencial para a construção de ambientes colaborativos, sustentáveis e inovadores.

1.6 FERRAMENTAS

Com o avanço da tecnologia, gestores não dependem mais apenas da intuição ou de treinamentos pontuais para oferecer feedbacks eficazes. Hoje, diversas plataformas digitais oferecem suporte prático, dados analíticos e até sugestões personalizadas para tornar a comunicação mais clara, contínua e estratégica. Além disso, é importante lembrar que o feedback não é uma fórmula única que serve para todos. Cada colaborador possui um perfil comportamental diferente, alguns respondem melhor a um retorno direto e objetivo, enquanto outros se desenvolvem mais com uma abordagem empática e construtiva. É nesse contexto que as ferramentas tecnológicas se destacam: elas fornecem insights comportamentais, promovem ciclos de avaliação contínuos e ajudam a criar uma cultura de escuta ativa e diálogo constante, elementos fundamentais para o crescimento tanto do indivíduo quanto da equipe como um todo.

Com isso, observamos e estudamos algumas ferramentas que podem auxiliar o gestor em construir uma cultura de feedback na organização.

- Officevibe: Uma plataforma online focada em aprimorar o engajamento e bem-estar dos funcionários, essa ferramenta, que através da utilização de pesquisas, feedback anônimo e

outros recursos para entender a satisfação dos colaboradores, busca ajudar as empresas a criar ambientes de trabalho mais positivos e produtivos. Com o lema “Deixe os funcionários falarem e ajude os gerentes a entender”, a plataforma tem conquistado espaço dentro das organizações trazendo resultados positivos, promovendo uma cultura de reconhecimento que reforce os valores da empresa e aumente o engajamento entre as equipes.

- Lattice: Essa plataforma de gestão de desempenho e crescimento de pessoas é usada por empresas para alinhar, engajar e aumentar seus funcionários, oferecendo ferramentas para feedback, avaliação de desempenho e definição de metas, entre outras funcionalidades. Entre suas finalidades, seu diferencial é o acompanhamento de metas, objetivos e avaliações de desempenho de todos os funcionários cadastrados, um algo importante, pois o acompanhamento ajuda a manter uma boa cultura comunicativa e organizacional.
- TINYpulse: Essa ferramenta online visa melhorar o engajamento e o feedback dos funcionários, permitindo que as empresas colem feedback em tempo real e tomem decisões baseadas em dados. A plataforma oferece recursos como pesquisas de pulso, feedback anônimo e reconhecimento de colegas, além de integração com outras ferramentas como Microsoft Teams e Slack, que facilitam o manuseio da plataforma. A ferramenta pode ser útil para empresas de todos os tamanhos que buscam melhorar o engajamento dos funcionários e criar uma cultura de feedback mais aberta e proativa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, ao longo do trabalho, identificou-se que a implementação de processos de feedback estruturados e baseados na transparência, clareza, empatia e assertividade está diretamente relacionada à qualidade do engajamento e níveis de produtividade de equipes. Organizações com culturas voltadas a esses valores promovem um ambiente mais harmonioso e colaborativo, no qual os colaboradores se sentem valorizados e qualificam-se para contribuir decisivamente para a realização dos objetivos da empresa.

Com base nos resultados, a pesquisa evidencia que a cultura organizacional que coloca o feedback contínuo e uma comunicação aberta como prioridade em todas as relações empresariais se torna parte fundamental do sucesso nos tempos de hoje. No entanto, para concretizar esses resultados, é indispensável que as organizações invistam em treinamentos para líderes, os

empoderando a utilizar técnicas de feedback construtivo e assertivo, e incentivar que um ciclo de comunicação “via dupla” seja estabelecido em todas as direções, o que por sua vez permite que os colaboradores também possam verbalizar suas ideias e sugestões.

Ao final, espera-se que as diretrizes e recomendações apresentadas neste estudo possam servir como um guia prático para empresas que buscam transformar sua abordagem comunicacional, promovendo uma cultura organizacional baseada em confiança, respeito e colaboração. Dessa forma, o ciclo de feedback se torna uma poderosa ferramenta de desenvolvimento individual e coletivo, fortalecendo as relações, aumentando o engajamento e, consequentemente, contribuindo para a construção de ambientes de trabalho mais produtivos e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

COMFORT, Louise K.; KO, Kathleen; ZLATOPER, Thomas J. **Comunicação, coerência e ação coletiva: o impacto do furacão Katrina na infraestrutura de comunicações**. *Gestão de Obras Públicas e Políticas*, v. 24, n. 1, p. 7–19, 2019.

FULLER, Joseph B. et al. **Gestão e medição da resiliência organizacional**. Documento de Trabalho da Harvard Business School, n. 20-047, 2020.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLDSMITH, M.; WU, M. **O que você tem que mudar primeiro: porque é tão difícil melhorar e o que fazer para conseguir**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social**. v. 1. São Paulo: WMF Martins Fontes, 1984.

KUNSCH, Margarida. **Comunicação institucional**. *Revista de Comunicação e Educação*, v. 10, n. 2, p. 23-35, dez. 2005. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/2442/1511>. Acesso em: 17 abr. 2025.

MARKOVÁ, Ivana. **A comunicação humana como fenômeno sistêmico**. Chichester: Harvester Wheatsheaf, 1990.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROLLNIK-SADOWSKA, Ewa; BEDNARCZYK, Joanna; GRZEGORCZYK, Mariusz. **Comunicação organizacional como instrumento para o engajamento e a satisfação dos funcionários**. *Sustainability*, v. 14, n. 6, p. 1–19, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/su14063501>. Acesso em: 29 mai. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2010.