

O PAPEL DO FEEDBACK NO FORTALECIMENTO DA BIDIRECCIONALIDADE DA COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES

Mateus Johane Sigaúque¹

RESUMO

Este artigo investiga o papel do feedback no fortalecimento da bidireccionalidade da comunicação interna nas organizações. Trata-se de um estudo qualitativo desenvolvido com base na revisão bibliográfica, com a finalidade de obter uma percepção mais abrangente sobre a importância do feedback para a comunicação bidireccional nas organizações. O estudo aponta que o feedback é uma ferramenta essencial que impacta directamente a motivação e o engajamento dos colaboradores, além de facilitar a construção de um clima de confiança entre líderes e liderados. O feedback, quando aplicado de forma eficaz, contribui para a melhoria das interações interpessoais e o desempenho organizacional. Apesar da sua importância reconhecida, o feedback é frequentemente subutilizado nas organizações, resultando em falhas de comunicação que podem comprometer o ambiente de trabalho. O trabalho conclui que a promoção de uma cultura que valorize o feedback é vital para a comunicação eficaz dentro das organizações, com implicações significativas para a saúde organizacional e a performance dos colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação Bidireccional. Comunicação Interna. Desempenho Organizacional. Importância do Feedback.

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é a razão de ser das organizações, isto é, as organizações existem porque a comunicação existe. É a comunicação que dá vida a toda e qualquer organização. É por meio da comunicação que as pessoas dentro das organizações partilham informações úteis que garantem não apenas o seu crescimento pessoal e profissional, mas também o funcionamento das organizações para as quais trabalham.

O contexto actual das organizações é caracterizado por constantes transformações e incertezas influenciadas principalmente pelo fenómeno da globalização e aperfeiçoamento das tecnologias de informação e comunicação. Essas transformações afectam o modo de produção e veiculação das mensagens organizacionais (KUNSCH, 2014), o que faz com que as organizações busquem adoptar diferentes ferramentas de comunicação com o objectivo de

¹ Doutorando em Ciências da Comunicação pela Faculdade de Educação e Comunicação da Universidade Católica de Moçambique. E-mail: majosigauque@gmail.com

promover interações e relacionamentos saudáveis, visando aumentar a motivação e maximizar o desempenho organizacional.

Nesta perspectiva, os aspectos relacionados com a comunicação interna destacam-se com maior relevância e são considerados como determinantes para o sucesso de qualquer organização. Zahid et al. (2021) defendem que para uma aprendizagem e compreensão eficazes, os seres humanos devem adoptar uma comunicação eficaz, obter informações, trocar ideias e estimular sentimentos. Isto é significativo porque a sociedade actual é cada vez mais exigente e demanda uma comunicação que atenda efectivamente os seus desejos e satisfaça os seus interesses e necessidades.

Assim, o feedback tem sido uma das ferramentas que as organizações usam para melhorar o processo comunicativo com os seus diferentes públicos. Isso decorre porque o feedback possibilita “indicar se as coisas estão indo na direção certa ou se o redireccionamento é necessário” (HARDAVELLA et al., 2017, p. 327). A importância do feedback no ambiente comunicativo das organizações é reconhecida por vários autores, que o consideram uma ferramenta essencial para a melhoria das interações interpessoais e para o aumento da motivação, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional.

Por exemplo, Kutasi (2023) afirma que o feedback é crucial para moldar nossa evolução, melhorar nossos comportamentos e aprofundar nossa compreensão das muitas facetas de nossas vidas. O autor acrescenta que o feedback é uma ferramenta essencial para o desenvolvimento, seja na educação, nos negócios, na comunicação ou no crescimento pessoal. Essa abordagem reforça a ideia de que o feedback comunicacional ajuda aos interlocutores a mudarem a forma como se comunicam entre si, permitindo-lhes adoptar novas estratégias que possibilitem uma melhor transmissão da mensagem.

Zahid et al. (2021) referem que nos processos de comunicação em que se verifica a ausência o feedback, a comunicação é considerada incompleta. Isto significa que uma comunicação sem feedback pode não chegar a alcançar os seus objectivos, incorrendo a um insucesso que pode prejudicar fortemente o normal funcionamento da organização.

Diante deste contexto, o presente artigo tem por objectivo investigar de que forma o feedback pode contribuir para o fortalecimento da bidireccionalidade da comunicação interna nas organizações contemporâneas. Desta forma, o artigo discute o enquadramento teórico do conceito de feedback e da comunicação interna, bem como explora a literatura

sobre a comunicação bidireccional e, finalmente, investiga a influência que o feedback exerce sobre a comunicação bidireccional dentro das organizações.

Este artigo é um estudo teórico de revisão de literatura sustentado numa abordagem qualitativa e de pesquisa bibliográfica, buscando analisar e discutir ideias de diversos pesquisadores que abordam sobre a temática do feedback no contexto da comunicação organizacional. Os materiais foram seleccionados de forma a garantir a fiabilidade dos resultados, uma vez que na pesquisa bibliográfica, “é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 54).

Assim, a pesquisa explora estudos relevantes baseados principalmente em artigos científicos publicados em revistas científicas reputadas a nível nacional ou internacional. Trata-se de revistas indexadas em bases de dados de grande mérito como Scopus, que se caracterizam por publicar artigos com elevada qualidade e alto rigor científico.

Os artigos foram acedidos com recurso a plataformas digitais como SciELO e Google Académico, através da inserção e combinação de palavras-chave como comunicação bidireccional, comunicação interna, desempenho organizacional, importância do feedback, o que permitiu recuperar manuscritos que abordam directamente a temática em estudo. Além disso, foram priorizados artigos recentes de modo a garantir a actualidade da informação, mas sem descurar a literatura clássica como os artigos de Ilgen et al. (1979), Ramaprasad (1983), Kluger e DeNisi (1996), Hattie e Timperley (2007), entre outros, que, devido à sua popularidade, profundidade e rigor científico na abordagem sobre o feedback, tornaram-se uma bibliografia de referência para estudos em feedback.

Este estudo justifica-se pela actualidade e importância da temática do feedback no contexto das novas dinâmicas da comunicação organizacional e reveste-se de uma relevância bastante significativa tanto no âmbito científico como social. Na componente científica o artigo pretende capturar diferentes perspectivas científicas com vista a contribuir no debate académico sobre a necessidade da valorização do feedback na comunicação.

Na esfera social o estudo ajuda a compreender que o feedback contribui no crescimento pessoal do indivíduo, uma vez que “é usado para encorajar o comportamento certo e corrigir o errado” (ONOREL, 2019, p. 31), melhorando a forma como esse indivíduo

compreende o ambiente social em sua volta, o que gera impactos significativos na sua relação com os outros indivíduos.

Além disso, o estudo contribui para a percepção de que a comunicação é uma construção social e o feedback deve ser uma prática permanente na vida social das pessoas, até porque “a comunicação é um elemento funcional da vida. As pessoas são socializadas por meio de habilidades de comunicação eficazes” (ZAHID et al., 2021, p. 3).

2 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O FEEDBACK

O termo feedback é frequentemente utilizado no dia-a-dia das pessoas, seja nos processos de comunicação interpessoal ou no contexto organizacional e profissional. Isso decorre porque sempre que há interações humanas ocorre algum tipo de feedback que transmite algum tipo de sentimento, uma reacção, uma resposta, que pode ser utilizado para reorientar as acções com vista a alcançar os resultados desejados.

2.1 DEFINIÇÃO DO FEEDBACK

O feedback é uma expressão de carácter multidisciplinar, o que faz com que as suas definições tenham variações de acordo com o campo de estudo, mas sem se perder de vista o seu significado etimológico. Rabbani et al. (2023) referem que a palavra “feedback” vem da língua inglesa e resulta da combinação entre os termos “*feed*” e “*back*”. Na língua portuguesa o termo *feed* pode ser traduzido como “alimentação/alimentar” e *back* como “de volta” (LOPES, 2021). Desta forma, pode perceber-se o termo feedback como uma resposta, uma reacção à um estímulo.

Baker et al. (2013) definem o feedback como um processo de comunicação dinâmica que ocorre entre dois indivíduos que transmitem informações sobre o desempenho do receptor na realização de tarefas relacionadas ao trabalho. Essa definição é consistente com a definição clássica de Ilgen et al. (1979), que concebem o feedback como um caso especial no processo geral de comunicação em que algum remetente transmite uma mensagem para um destinatário. Os autores ressaltam que essa mensagem contém informações sobre o destinatário e a percepção deste sobre o feedback e a resposta a isso depende de suas características pessoais, a natureza da mensagem e as características da fonte de opinião.

Outra definição que importa recuperar é a de Ramaprasad (1983), que aponta que o feedback é uma informação sobre a lacuna entre o nível real e o nível de referência de um

parâmetro do sistema que é usado para alterar a lacuna de alguma forma. Neste caso, explica o autor, se as informações sobre a lacuna forem usadas para alterá-la tornam-se feedback e, se as informações sobre a lacuna forem meramente armazenadas sem serem utilizadas para alterar a lacuna, não se tornarão feedback.

Hattie e Timperley (2007) actualizam a definição de feedback e afirmam que é a informação fornecida por um agente (por exemplo professor, colega, livro, pai, eu, experiência), em relação a aspectos do desempenho de alguém ou compreensão. Shute (2008) adapta a definição ao contexto educacional e refere que o feedback é a informação fornecida pelo professor sobre o desempenho ou compreensão do aluno, levando-o a mudar o seu pensamento ou comportamento com o propósito de melhorar a aprendizagem.

Enfim, o cerne de todas as definições de feedback é o efeito retroactivo, a realimentação, a retroalimentação, a obtenção de uma resposta, o retorno da informação ou do processo, o que permite reorientar as acções para alcançar determinados objectivos. Deste modo, neste ensaio teórico o feedback é entendido como sendo as informações que são fornecidas com o objectivo de influenciar o comportamento ou a compreensão de alguém com vista a melhorar a sua performance em determinada tarefa.

2.2 BREVE HISTORIAL DO FEEDBACK

A origem do termo feedback está associada à fisiologia humana, em decorrência das reacções do organismo nas suas interacções com o ambiente. Segundo Oliveira (2014, p. 104), “a ideia de feedback é muito antiga. Hipócrates já havia formulado a hipótese de que existem mecanismos no corpo humano que tendem a se opor às patologias”.

O termo feedback também foi utilizado por engenheiros e cientistas do período da Revolução Industrial, no Século XVIII, para referir o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retomam ao ponto de partida num sistema mecânico fechado (STONE; HEEN, 2016; RABBANI et al., 2023). Stone e Heen (2016) acrescentam que em 1909, o cientista alemão e prémio Nobel de Física Karl Ferdinand Braun (1850-1918), usou a expressão feedback para designar as conexões e os loops de um circuito electrónico e, uma década depois, a palavra viria a ser usada para nomear a recirculação do som num sistema de amplificação.

Chiavenato (2003) e Oliveira (2014) referem que o conceito de retroacção (feedback) surgiu no seio dos estudos na área da Cibernética (a ciência de sistemas de controle

automático), fundada pelo matemático norte-americano Norbert Wiener (1894-1964), nos meados da década de 1940, durante a Segunda Guerra Mundial. Wiener utilizou os mecanismos de auto-controlo do feedback para desenhar um engenho de defesa aérea na Inglaterra em face do aperfeiçoamento da força aérea alemã. Segundo Chiavenato (2003, p. 416), “tratava-se de um servomecanismo de precisão capaz de se autocorrigir rapidamente a fim de ajustar-se a um alvo em movimento variável”.

Mais tarde, o conceito de feedback, que anteriormente foi utilizado em máquinas, passou a ser utilizado também para avaliar e controlar o comportamento humano e não só. De acordo com Oliveira (2014), a Cibernética estudou a fundo as questões relacionadas com o feedback e queboru com a ideia de comunicação de sentido único, o que permitiu estender o campo de aplicação do feedback para todas as áreas de conhecimento.

Para Johnson et al. (2022), o feedback de desempenho tem uma história longa e diversificada e foi uma das primeiras variáveis investigadas por psicólogos experimentais. Com efeito, Kluger e DeNisi (1996) e Mory (2004) referem que as pesquisas sobre as intervenções de feedback no desempenho foram influenciadas pela Lei do Efeito, teorizada em 1913 pelo psicólogo norte-americano Edward Lee Thorndike (1874-1949), na qual um feedback positivo foi equiparado ao reforço e um feedback negativo à punição.

Com base na Lei do Efeito, tanto o feedback positivo quanto o feedback negativo podem melhorar o desempenho, uma vez que o primeiro reforça o comportamento correcto e o segundo pune o comportamento incorrecto (KLUGER; DeNISI, 1996), ou seja, “tanto o reforço positivo como o negativo resultam em aprendizado. Eles fortalecem uma resposta e aumentam a probabilidade de sua repetição” (ROBBINS, 2005, p. 41).

Pensa-se que o primeiro sistema de feedback abrangente em contexto organizacional foi orientado por Edward J. Feeney e implementado na empresa Emery Air Freight, em Nova Iorque (JOHNSON et al., 2022), em que foi feita a “aplicação dos conceitos de reforço para os indivíduos dentro do ambiente de trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 44), o que possibilitou a empresa a ter grandes ganhos económicos em poucos anos.

Relativamente ao feedback negativo, Aya (2024) corrobora que é uma prática convencional na comunicação organizacional, usada para corrigir níveis de baixo desempenho e afastar as pessoas de comportamentos problemáticos. No entanto, o autor alerta que os efeitos do feedback negativo na motivação estão intimamente associados à

forma como ele é implementado e são bastante paradoxais em alguns aspectos. Para o autor “o feedback negativo traz reacções adversas que, na maioria dos casos, desmotivam os trabalhadores se não forem seguidas adequadamente” (AYA, 2024, p. 1202).

Hoje em dia o feedback é visto como uma ferramenta comunicacional muito valiosa e o seu uso tem sido frequentemente recomendado por vários pesquisadores. No seu estudo, os autores Urbancová et al. (2024), por exemplo, recomendam que a gerência das organizações se concentre em estabelecer o feedback dos funcionários, pois esta é uma maneira relativamente barata de obter ideias para mudanças e melhorias que podem desenvolver positivamente toda a organização.

3 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna desempenha um papel crucial para a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho, influenciando sobremaneira no desempenho e na imagem de qualquer organização. As pessoas dentro das organizações servem-se da comunicação interna para interagir e se relacionar entre si com vista a garantir o funcionamento da organização, viabilizando a materialização dos seus objectivos e metas.

Para Urbancová et al. (2024), a comunicação interna estabelece a rede de comunicação que possibilita a própria existência da organização. Essa afirmação é consistente com a abordagem de Kunsch (2006), que refere que sem comunicação, as organizações não existiriam. Isto significa que a comunicação interna é um elemento imprescindível na vida das organizações e constitui-se num dos indicadores mais importantes da produtividade e da excelência organizacional.

Verghese (2017) enfatiza que o papel da comunicação interna prende-se na melhoria do valor da organização, estimulando aos colaboradores a cultivarem o sentimento de pertença à organização. Adicionalmente, o autor relata que uma comunicação interna eficaz pode reduzir a incerteza e os rumores, servir como catalisador de mudanças.

O conceito de comunicação interna evoluiu ao longo do tempo. Há quase quatro décadas ela foi vista como “aquela que circula nos circuitos internos da organização e nela se mantém” (RIBEIRO, 2008, p. 33) ou, como refere Curvello (2012, p. 22), “aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais”.

Entretanto, devido à emergência de um mundo cada vez mais globalizado, onde as organizações permanecem em constantes transformações e incertezas, não há mais espaço para uma definição de comunicação interna sob uma perspectiva simplicista. Os entendimentos sobre o conceito de comunicação interna tendem a mudar para ajustar-se ao contexto actual das organizações.

Welch e Jackson (2007) referem que devido à escassez de definições de comunicação interna ao longo das últimas décadas, vários pesquisadores, com destaque para Van Riel (1995), Smidts et al. (2001) e Dolphin (2005), foram citando a mesma passagem de Frank e Brownell (1989) como definição da comunicação interna. Tal passagem refere que a comunicação interna envolve:

As transacções de comunicação entre indivíduos e/ou grupos em vários níveis e em diferentes áreas de especialização que se destinam a projectar e redesenhar organizações, para implementar projectos e para coordenar as actividades do dia-a-dia (FRANK; BROWNELL, 1989 Apud WELCH; JACKSON, 2007, p. 179).

Isto significa que nesta perspectiva o processo comunicativo é concebido com foco transaccional, meramente instrumental e técnico, sem tomar em conta suas vicissitudes e complexidades. Igualmente, Welch e Jackson (2007) observam que, na verdade, a definição de comunicação interna usada pelos três autores mencionados acima, refere-se à comunicação organizacional como um campo de estudo e prática, não comunicação interna ou comunicação com funcionários como parte de uma comunicação corporativa integrada.

Desta forma, Welch e Jackson (2007) defendem que a definição da comunicação interna com base no modelo com foco transaccional precisa ser repensada no contexto das organizações da actualidade, para se embarcar numa abordagem que leva em consideração a noção de partes interessadas. E mais, para os autores, qualquer definição de comunicação interna deve incorporar termos como gestão estratégica e relacionamento, o que acarreta repensar seriamente sobre a natureza, o alcance e o foco da comunicação interna.

Assim, Welch e Jackson (2007, p. 183) definem a comunicação interna como sendo “a gestão estratégica das interacções e relacionamentos entre as partes interessadas em todos os níveis dentro das organizações”. Essa definição é consistente com o novo paradigma organizacional de constantes mudanças e incertezas porque reconhece o papel que as pessoas desempenham dentro das organizações, sendo elas a parte mais sensível para o alcance dos objectivos e metas organizacionais.

A partir dessa definição, a comunicação interna é pensada sob a lógica de uma “comunicação entre indivíduos e grupos dentro de uma organização com o objetivo de comunicar propósitos, metas, gerir ações, coordenar atividades do dia-a-dia e projetar a imagem da instituição” (OLIVEIRA; RUÃO, 2022, p. 98). Em essência, a comunicação interna se processa dentro do ambiente interno das organizações e visa influenciar o público interno a alinhar-se com a cultura, a missão, a visão, os valores, os objectivos e os interesses da organização e de todas as suas partes interessadas, com o objectivo de melhorar o desempenho organizacional.

Se durante muitos anos a comunicação interna foi definida de modo mais simplista e concebida como um instrumento para informar e integrar os colaboradores aos objectivos e interesses organizacionais, hoje em dia ela é definida como o conjunto de acções que a organização coordena com o objectivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012).

Essa mudança de paradigma na concepção da comunicação interna é relevante porque as organizações actuais são cada vez mais complexas e as pessoas cada vez mais exigentes, requerendo uma reinvenção profunda na prática comunicativa com foco no aumento da motivação dos colaboradores, fazendo com que os vários *stakeholders* organizacionais se sintam envolvidos no projecto organizacional, para que possam participar e contribuir activamente no alcance dos objectivos e metas organizacionais.

Kunsch (2006) refere que o facto de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade de se pensar a comunicação nas organizações. Na mesma linha de abordagem, Brandão (2018) corrobora que a maior mais-valia das organizações são suas pessoas, as quais necessitam de serem valorizadas e consideradas as suas necessidades e expectativas.

A comunicação interna pensada de modo estratégico tem como objectivos (a) contribuir para relacionamentos internos caracterizados pelo comprometimento dos colaboradores, (b) promover um sentimento positivo de pertença nos colaboradores, (c) desenvolver a sua consciência relativamente às alterações ambientais e (d) desenvolvendo

sua compreensão da necessidade da organização evoluir seus objectivos em resposta ou em antecipação às mudanças ambientais (WELCH; JACKSON, 2007).

Brandão (2018) refere que a comunicação interna estratégica torna as organizações mais proactivas na gestão e partilha do conhecimento entre os vários segmentos do seu público interno, possibilitando uma maior integração ou a criação de novas ideias e inovações. Oliveira e Ruão (2022) enfatizam essa abordagem referindo que a função da comunicação interna é manter o fluxo de interações dentro da organização, ajudando a encontrar um propósito comum que deve ser perseguido por todos os colaboradores.

Uma comunicação interna conduzida para incentivar a valorização das pessoas e o seu envolvimento no projecto organizacional tem um papel bastante relevante no estímulo ao engajamento dos colaboradores no seu local de trabalho. Segundo Brandão (2018, p. 95):

Um colaborador que se sinta envolvido com a organização que representa, além de ter uma postura positiva face ao trabalho que desenvolve, acredita e identifica-se com ela. Cria-se, assim, um ambiente organizacional positivo e inclusivo, de bem-estar, onde se valorizam as pessoas que integram a empresa; essas condições são indispensáveis para uma melhor prestação no trabalho.

A corrente estratégica tem vindo a influenciar profundamente a abordagem sobre a comunicação interna nas organizações actuais, em que se coloca em relevo a satisfação dos interesses não apenas da organização, mas também das pessoas que nela fazem parte. A visão estratégica da comunicação interna, de acordo com Brandão (2018), minimiza riscos e permite uma maior vinculação aos valores e comportamentos da organização, facilitando os relacionamentos e o alinhamento de interesses dentro da organização.

Assim, a comunicação interna deve ser conduzida para proporcionar um ambiente favorável à interacção, partilha de informações, participação e engajamento de todos, possibilitando a fidelização dos colaboradores com a cultura organizacional e, sobretudo, permitindo a satisfação dos interesses e necessidades da organização e dos colaboradores.

4 A COMUNICAÇÃO BIDIRECCIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Ao procurar compreender a noção de bidireccionalidade no ambiente comunicativo das organizações é importante revisitar, inicialmente, o significado do termo comunicação. Para tal, Liesen (2014) propõe uma abordagem etimológica, devido ao seu “aspecto inspirador, capaz de revelar associações, campos semânticos e empregos perdidos ao longo da história e que podem fornecer um outro cenário necessário para uma revisão conceitual” (p. 89 e 90).

Assim, etimologicamente a palavra comunicação é uma tradução directa da palavra latina *communicatio*, que é o substantivo para a forma verbal “*communicare*” (LIESEN, 2014). Para Temer e Nery (2004) o verbo “*communicare*” significa “compartilhar, tornar comum, repartir, trocar opiniões, conferenciar”. No Dicionário Merriam-Webster a palavra comunicação é definida como o processo pelo qual informações são trocadas entre indivíduos por meio de um sistema comum de símbolos, sinais ou comportamento. Igualmente, o Dicionário Online de Português concebe a comunicação como a acção ou o efeito de comunicar, de transmitir ou de receber ideias, conhecimento, mensagens etc., buscando compartilhar informações.

Portanto, o conceito de comunicação pressupõe interacção, intercâmbio, troca de informações ou mensagens entre o remetente e o receptor e vice-versa, isto é, presume uma comunicação em duas direcções ou comunicação bidireccional (ida e volta da mensagem). O conceito de comunicação “implica a noção de que comunicação exige participação, interacção, recebimento e envio de informações novas” (TEMER; NERY, 2004, p. 13).

Historicamente, comunicação interna “inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações” (KUNSCH, 2007, p. 43), portanto, uma comunicação meramente funcional, instrumental e unidireccional, em que as estruturas de topo da organização forneciam informações às estruturas de nível mais baixo, sem esperar muito delas algum tipo de retorno sobre os seus pontos de vista, suas ideias, necessidades e interesses.

Influenciada por vários factores, entre os quais as profundas mudanças que surgiram nas últimas décadas como decorrência do fenómeno da globalização, a comunicação interna foi ganhando novas configurações, sendo agora mais aberta para a reciprocidade na partilha de informações. Hoje em dia “as organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos da transmissão unilateral de informações para a implantação de processos comunicativos mais interativos e simétricos” (KUNSCH, 2012, p. 269).

Oliveira e Ruão (2022) referem que a comunicação bidireccional é essencial para as organizações actuais, pois, ao contrário da comunicação unidireccional, caracterizada por mera produção e reprodução de discursos da gestão, sem, no entanto, mudar comportamentos, a comunicação bidireccional dá ênfase ao diálogo para gerir conflitos, melhorar entendimentos, e construir relações com os públicos, através de compromisso, escuta, negociação em vez do uso de persuasão, manipulação ou pelo mero cumprimento de ordens.

A comunicação bidireccional é assim uma prática obrigatória para as organizações que queiram prosperar. Não faz mais nenhum sentido que a comunicação interna continue a fluir somente dos níveis hierárquicos mais altos aos mais baixos, ela deve fluir em todas as direcções, só

assim podem ser construídos e assumidos compromissos e um clima de confiança é instalado dentro da organização, a motivação e o engajamento aumentam.

5 A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK PARA A COMUNICAÇÃO BIDIRECCIONAL

Nas secções anteriores foi largamente destacado que a comunicação desempenha um papel essencial nas nossas vidas e no ambiente organizacional, ela “é um processo de criação, troca, compartilhamento de ideias, informações, opiniões, factos, sentimentos e experiências entre um remetente e um destinatário” (ZAHID et al., 2021, p. 3).

Em bom rigor, podemos afirmar que toda a organização depende da comunicação para funcionar e cumprir seus objectivos, ou seja, “a comunicação pode construir ou destruir a existência de uma organização” (MUSHEKE; PHIRI, 2021, p. 660), isto é, uma comunicação excelente faz organizações excelentes e melhores lugares para trabalhar, uma comunicação ruim faz organizações ruins, péssimos lugares para trabalhar e condenados ao fracasso.

De forma análoga, Urbancová et al. (2024) referem que os funcionários, seu desempenho e a direcção de uma organização são fortemente influenciados por como os funcionários se comunicam entre si e com a gerência, como a gerência se comunica com os funcionários e como os funcionários e a gerência gerenciam suas emoções e podem se comunicar de forma construtiva e aberta. Isto é significativo porque demonstra que a forma como se processam as interacções comunicacionais entre os diferentes públicos internos é crucial para o desempenho de qualquer organização.

Entretanto, por mais simples que possa parecer, a comunicação é um processo bastante complexo e sensível, sendo que qualquer erro ou deslize no acto comunicativo pode comprometer significativamente a essência da mensagem que se pretende transmitir e criar ruídos na comunicação. Deste modo, o feedback pode ser um aliado muito importante para corrigir possíveis falhas e nivelar desvios na comunicação dentro das organizações.

Assim decorre porque “o feedback melhora a comunicação no local de trabalho e, portanto, desempenha um papel vital na melhoria do desenvolvimento e da comunicação dos funcionários” (ROGITO; MAKABE, 2023, p. 50), uma vez que o feedback é uma ferramenta com um potencial muito grande para fazer com que os intervenientes do processo de comunicação tenham a possibilidade de reavaliar a forma como estão partilhando as mensagens e, por via disso, reinventar-se e adoptar estratégias de comunicação muito mais melhores e eficazes.

Ribeiro (2008, p. 28) refere que o feedback “é provavelmente um dos principais processos do sistema comunicacional, com maior impacto no grau de eficiência e eficácia da comunicação”. O autor salienta que muitas comunicações falham porque os intervenientes do processo comunicativo ignoram o feedback, não dão e nem solicitam. Pereira (2014) endossa essa abordagem referindo que a comunicação só pode ser considerada eficaz quando se verifica o retorno da informação, o que equivale dizer que o receptor compreendeu correctamente a mensagem transmitida pelo remetente.

Autores como Zahid et al. (2021) acrescentam que se no acto da comunicação o remetente não levar em consideração a importância do feedback e continuar transmitindo a mensagem, significa que o processo de comunicação é incompleto. Isto significa que qualquer forma de comunicação deve ser acompanhada de feedback para que ela se torne efectiva e consiga atingir os seus objectivos.

Refira-se que a valorização da importância do feedback deve ser nos dois sentidos da acção comunicativa, isto é, do remetente da mensagem e do receptor. Oliveira (2014, p. 105), aponta que “na área da comunicação, o conceito de feedback quebrou com a ideia de um processo linear, que envolvia apenas a codificação, a transmissão e a decodificação da mensagem”. Isto é importante porque reforça a concepção de que no processo comunicativo o receptor não é mais um agente passivo, ele é um elemento que reage activamente à mensagem que recebe, viabilizando a comunicação nas duas direcções.

O feedback é assim um catalisador para uma comunicação bidireccional eficaz, uma vez que possibilita que cada interveniente da comunicação avalie e reconsidere a sua mensagem mediante as reacções que for recebendo do seu interlocutor. Upasti (2022) refere que devido ao processo do feedback, uma vez enviada a mensagem o remetente se torna um receptor e o receptor se torna um remetente. O autor enfatiza que tanto o remetente quanto o destinatário podem desempenhar um papel activo no processo de feedback para torná-lo um processo mais bidireccional.

As organizações modernas requerem necessariamente uma reciprocidade do processo comunicativo entre os vários segmentos que constituem o seu público interno, cultivando o espírito de empatia de modo a compreender os posicionamentos da contraparte. Entender o outro e colocar-se no lugar dele é importante para uma comunicação eficaz, pois:

O aspeto fundamental do processo comunicativo reside no facto de os intervenientes na comunicação se entenderem mutuamente. Para que isso aconteça é necessário ser bom observador e escutar convenientemente o interlocutor, descobrir as suas reais necessidades, desejos e aspirações, estabelecer uma linguagem assertiva, interpretar as suas mensagens, perceber o contexto e as circunstâncias dessa mesma

comunicação e ganhar a confiança, estando sempre atento ao retorno da informação (PEREIRA, 2014, p. 7).

Isto é significativamente relevante porque permite que a interacção entre os interlocutores flua activamente nos dois sentidos, contribuindo de forma efectiva para a melhoria da qualidade da comunicação dentro das organizações. Upasti (2022) indica que na ausência de qualquer mecanismo de feedback estruturado ou não estruturado, a comunicação permanece unidireccional.

Ressalte-se que a comunicação unidireccional já está ficando para o passado e está gradualmente perdendo espaço nos dias de hoje, pois que não possibilita a mudança activa de comportamentos, limita-se apenas na transferência de mensagens e informações de estruturas hierárquicas superiores para as estruturas mais baixas, o que é nocivo para a comunicação no actual paradigma organizacional, em que a demanda por uma comunicação eficaz é cada vez maior.

Portanto, a atenção com as questões relacionadas com o feedback comunicacional joga um papel de extrema importância para a qualidade das interacções e relacionamentos dentro da organização, interferindo sobremaneira na motivação e no desempenho das pessoas no local de trabalho. Robbins (2005) indica que o feedback funciona como um guia para o comportamento, isto é, uma pessoa busca melhorar o seu desempenho se tiver um feedback sobre o seu trabalho, pois o feedback ajuda-lhe a perceber as discrepâncias entre o que faz e o que devia fazer para alcançar determinados objectivos.

Deste modo, o feedback é indiscutivelmente indispensável para a dinamização da comunicação bidireccional porque, para além de facilitar a comunicação entre o remetente e o receptor, ele é uma ferramenta que “aumenta os potenciais de confiança, ajuda a reduzir ou mesmo a eliminar obstáculos, ajusta expectativas e necessidades, corrige possíveis erros do processo de comunicação, etc” (RIBEIRO, 2008, p. 28). Autores como Stone e Heen (2016) acrescentam que nas organizações actuais o feedback desempenha um papel de extrema importância para desenvolver talentos, aumentar o moral, nivelar equipas, resolver problemas e melhorar os resultados.

Contudo, é importante dar uma especial atenção ao feedback positivo e o feedback negativo, pois apesar de ambos serem importantes para dinamizar a comunicação e instigar a motivação nas organizações, a repercussão que podem causar em diferentes circunstâncias e contextos não é a mesma. Aya (2024) refere que enquanto o feedback positivo estimula a satisfação no trabalho, o envolvimento e a produtividade, o feedback negativo, uma vez que se caracteriza pela correcção de erros e desvios, pode propiciar mal-entendidos e concorrer para o estabelecimento de um clima organizacional desagradável e desmotivador. Portanto, é necessário que o feedback negativo seja adequadamente aplicado, de forma que contribua efectivamente para a excelência comunicativa.

Além disso, a forma como o feedback é dado, independentemente se é positivo ou negativo, é crucial para as mudanças que se pretende. Deste modo, o feedback deve ser fornecido de forma

eficaz para que possa alcançar os resultados pretendidos. Para Rogito e Makabe (2023), o feedback eficaz pode ter muitos benefícios positivos no local de trabalho e o feedback ineficaz pode afectar negativamente os funcionários, gerentes e organizações. Para os autores, enquanto o feedback eficaz ajuda os funcionários a melhorar seu desempenho, aprimorar suas habilidades e aumentar a satisfação no trabalho, o feedback ineficaz leva à diminuição da satisfação no trabalho, aumento das taxas de rotatividade e coloca em perigo o relacionamento entre gerentes e funcionários.

Baker (2010) entende que para que o feedback seja eficaz, ele deve ser relevante, preciso, oportuno, específico e compreensível. O autor exemplifica que um feedback como “ótimo trabalho” ou “continue com o bom trabalho”, é adequado para feedback curto do dia-a-dia, mas é muito vago para ter um impacto duradouro no desempenho, pois não envia uma mensagem forte e não diz em que parte do trabalho o funcionário teve bom desempenho.

Todavia, prossegue Baker (2010), um feedback como “foi um bom trabalho no telefonema de acompanhamento para o pessoal da Jenkins”, tem vários benefícios. Neste caso, justifica o autor, o funcionário sabe que suas acções são notadas e apreciadas. Um ponto específico é mencionado, o telefonema de acompanhamento, que dá ao funcionario o feedback para continuar com esse comportamento. Segundo o autor, neste caso o gerente não precisou reservar muito do seu tempo para dar um feedback curto que pudesse aumentar o resultado do desempenho do funcionário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado com o objectivo de compreender o papel do feedback no fortalecimento da bidireccionalidade da comunicação interna nas organizações da actualidade. O estudo evidenciou a importância crucial do feedback como um mecanismo fundamental para fortalecer a comunicação interna. Através da análise da literatura, ficou claro que o feedback não é apenas uma ferramenta, mas um catalisador que potencializa a bidireccionalidade das interacções comunicativas entre colaboradores e gestores.

Um feedback adequado pode fomentar um clima de confiança e respeito, promovendo laços mais sólidos entre os membros da equipe, o que gera impactos positivos na motivação e engajamento, ao mesmo tempo em que pode ajudar a corrigir falhas comunicativas que, muitas vezes, podem corroer o fluxo das interacções, resultando na negatividade organizacional.

Entretanto, ainda há uma subutilização significativa dessa ferramenta nas práticas organizacionais, o que resulta em falhas de comunicação que afectam a motivação e o desempenho dos colaboradores. A falta de feedback gera desmotivação, desânimo, falta de vontade para fazer as coisas, tendo como consequências a baixa produtividade, o absentismo laboral, maior rotatividade, a ineficiência e ineficácia, o que coloca em risco a saúde da organização.

Portanto, é imperativo que os líderes reconheçam o potencial do feedback e se empenhem em estabelecer uma cultura organizacional que valorize essa prática. O fortalecimento da comunicação bidireccional, essencial para o funcionamento das organizações modernas, depende da implementação consistente e eficaz do feedback, sendo crucial para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e produtivos.

Em síntese, o feedback é não apenas um recurso para melhoria contínua, mas também uma peça central na dinâmica organizacional que pode determinar o sucesso ou fracasso das interações dentro da organização.

REFERÊNCIAS

AYA, Nejari. Exploring the Impact of Feedback Within Organizational Communication on Employee's Motivation. **International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)**, Bucharest, v. 8, n. 12, p. 1200-1209.

BAKER, Amanda; PERREAU, Dominique; REID, Alain; BLANCHARD, Céline M. Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-Friendly Culture is Better. **Canadian Psychology/Psychologie canadienne**, Ottawa, v. 54, n. 4, p. 260-268, 2013.

BAKER, Nathan. Employee feedback technologies in the human performance system. **Human Resource Development International**, London, v. 13, n. 4, p. 477-485, 2010.

BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. **Media & Jornalismo**, Lisboa, p. 91-102, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COMUNICAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2025. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/comunicacao/>. Acesso em: 10 Jan. 2025.

COMMUNICATION. In: Merriam-Webster Dictionary. Springfield: Merriam-Webster, 2025. Disponível em: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/communication>. Acesso em: 10 Jan. 2025.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2ª ed. Brasília: Casa das Musas, 2012.

HARDAVELLA, Georgia; AAMLI-GAAGNAT, Ane; SAAD, Neill; ROUSALOVA, Ilona; SRETER, Katherina B. How to give and receive feedback effectively. **Breathe**, Sheffield, v. 13, n. 4, p. 327-333.

HATTIE, John; TIMPERLEY, Helen. The Power of Feedback. **Review of Educational Research**, Thousand Oaks, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007.

ILGEN, Daniel R.; FISHER, Cynthia D; TAYLOR, M. Susan. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 64, n. 4, p. 349-371, 1979.

JOHNSON, Douglas A.; JOHNSON, C. Merle; DAVE, Priyanka. Performance Feedback in Organizations: Understanding the Functions, Forms, and Important Features. **Journal of Organizational Behavior Management**, London, v. 43, n. 1, p. 64-89, 2023.

KLUGER, Avraham N.; DeNISI, Angelo. The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. **Psychological Bulletin**, Washington, v. 119, n. 2, p. 254-284, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom – RBCC**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, Bogotá, v. 26, n. 51, p. 38-51, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-190.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.

KUTASI, Réka. Feedback: unveiling its impact and enhancing its effectiveness in education. **Revista de Pedagogie/ Journal of Pedagogy**, Bucharest, v. 2, n. 71, p. 7-32, 2023.

LIESEN, Maurício. Communicatio: communio: koinonia. **Questões Transversais – Revista de Epistemologias da Comunicação**, São Leopoldo, v. 2, n. 4, p. 89-97, 2014.

LOPES, Maria de Fátima Caetano Vieira. **A percepção dos alunos sobre o feedback dos professores**. Tese (Doutoramento em Educação) – Instituto de Educação, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2021.

MORY, Edna Holland. Feedback research revisited. In JONASSEN, David; DRISCOLL, Marcy (Eds.). **Handbook of research on educational communications and technology**. 2ª ed. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2004, p. 745–783.

MUSHEKE, Mukelabai M.; PHIRI, Jackson. The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. **Open Journal of Business and Management**, Glendale, n. 9, p. 659-671, 2021.

OLIVEIRA, Ivan Carlo Andrade de. Da Cibernética à Teoria do Caos. In Souza, Rose Maria Vidal de; Melo, José Marques de; MORAIS, Osvando J. de (Orgs.). **Teorias da Comunicação: Correntes de Pensamento e Metodologias de Ensino**. São Paulo: Intercom, 2014, p. 101-126.

OLIVEIRA, Tatiane Rodrigues Carvalho de; RUÃO, Teresa. A (re)organização da comunicação interna a partir de processos participativos. In: PINTO-COELHO, Z.; MARINHO, S.; RUÃO, T. (Eds.). **Práticas comunicativas, organizações e educação. Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS**. Braga: CECS, 2022. p. 90-110.

ONOREL, Petrișor Blidaru. The importance of feedback in organizational communication. **Social Economic Debates**, Bucharest, v. 8, n. 1, p. 30-38, 2019.

PEREIRA, Manuel Joaquim de Sousa. **A gestão da comunicação nas organizações e liderança pessoal**. Tese (Doutoramento em Ciências da Comunicação) – Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela, 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABBANI, L. M., ALQUWAITAEI, R. S., ALARABI, K. S. & ALSALHI, N. R. Feedback Revisited: Definitional, Structural, and Functional Issues. **Journal of Statistics Applications & Probability**, New York, v. 12, n. 3, p. 1039-1044, 2022.

RAMAPRASAD, Arkalud. On the definition of feedback. **Behavioral Science**, Basel, v. 28, p. 4-13, 1983.

RIBEIRO, João. **Manual Técnico do Formando: Comportamento Organizacional**. Portugal: ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb, 2008.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROGITO, Jeremiah; MAKABE, Morris. The Art and Act of Providing Feedback at the Workplace: Effective Feedback for Positive Results. **Pan-African Journal of Education and Social Sciences (PAJES)**, Nairobi, v. 4, n. 1, p. 49-56, 2023.

RUÃO, Teresa. **Organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional**. Braga: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2016.

SHUTE, Valerie J. (2008). Focus on Formative Feedback. **Review of Educational Research**, Thousand Oaks, v. 78, n. 1, p. 153-189, 2008.

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos**. Portfólio Penguin, 2016.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa; NERY, Vanda Cunha Albieri. **Para entender as teorias da comunicação**. Uberlândia: Aspectus, 2004.

UPASTI, Vivitsa. Feedback & its Relevance in Communication. **Business and Economics Journal**, Brussels, v. 13, n. 4, p. 2-4, 2022.

URBANCOVÁ, Hana; VRABCOVÁ, Pavla; PACÁKOVÁ, Zuzana. Communication from below: Feedback from employees as a tool for their stabilisation. **Heliyon**, Cambridge, n. 10, p. 1-10, 2024.

VERGHESE, Anisus K.. Internal Communication: Practices and Implications. **SCMS Journal of Indian Management**, Kochi, p. 103-113, 2017.

WELCH, Mary; JACKSON, Paul R. Rethinking internal communication: A stakeholder approach. **Corporate Communications**, Leeds, v. 12, n. 2, p. 177–198, 2007.

ZAHID, Ayesha; QINGHE, Zhu; SOHAIL, Ali. Communication Barriers and Process of Feedback in Social Interactions. **Mediterranean Journal of Social & Behavioral Research**, Nicosia, v. 5, n. 1, p. 3-12, 2021.

The role of feedback in strengthening the bidirectionality of internal communication in organizations

ABSTRACT:

This article investigates the role of feedback in strengthening the bidirectionality of internal communication in organizations. This is a qualitative study developed based on a bibliographic review, with the aim of obtaining a more comprehensive perception of the importance of feedback for two-way communication in organizations. The study points out that feedback is an essential tool that directly impacts employee motivation and engagement, in addition to facilitating the construction of a climate of trust between leaders and subordinates. Feedback, when applied effectively, contributes to improving interpersonal interactions and organizational performance. Despite its recognized importance, feedback is often underutilized in organizations, resulting in communication failures that can compromise the work environment. The paper concludes that fostering a culture that values feedback is vital to effective communication within organizations, with significant implications for organizational health and employee performance.

KEYWORDS:

Two-Way Communication. Internal Communication. Organizational Performance. Importance of Feedback.

El papel de la retroalimentación en el fortalecimiento de la bidireccionalidad de la comunicación interna en las organizaciones

RESUMEN

Este artículo investiga el papel de la retroalimentación en el fortalecimiento de la bidireccionalidad de la comunicación interna en las organizaciones. Se trata de un estudio cualitativo desarrollado a partir de una revisión bibliográfica, con el objetivo de obtener una percepción más integral de la importancia de la retroalimentación para la comunicación bidireccional en las organizaciones. El estudio señala que el feedback es una herramienta esencial que impacta directamente en la motivación y el compromiso de los empleados, además de facilitar la construcción de un clima de confianza entre líderes y subordinados. La retroalimentación, cuando se aplica eficazmente, contribuye a mejorar las interacciones interpersonales y el desempeño organizacional. A pesar de su reconocida importancia, la retroalimentación a menudo se subutiliza en las organizaciones, lo que da lugar a fallas de comunicación que pueden comprometer el ambiente de trabajo. El artículo concluye que fomentar una cultura que valore la retroalimentación es vital para una comunicación efectiva dentro de las organizaciones, con implicaciones significativas para la salud organizacional y el desempeño de los empleados.

PALABRAS CLAVE:

Comunicación bidireccional. Comunicación interna. Desempeño organizacional. Importancia de la retroalimentación